



**UDH**  
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO  
<http://www.udh.edu.pe>

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

---

**ESTILOS DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LA  
PLANEACIÓN EDUCATIVA DE LOS INSTITUTOS DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA  
REGIÓN HUÁNUCO 2014**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
MG. LUIS TARAZONA CERVANTES**

**HUANUCO – PERU**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por colmarme de bendiciones.

A mi madre Delma, que Dios la tenga en su gloria y mi padre Luciano, por darme la vida.

A mi abuela Heriberta, hermana Guillerma y tía Eva, por estar a mi lado en los momentos más difíciles, que Dios las bendiga.

A mi hijo Luis Angel, por ser mi inspiración y motor de vida.

A mi esposa Angela, por su afecto y amor.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme las fuerzas necesarias y sentir su presencia día a día, sin él nada sería posible.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad de Huánuco, por brindarme la oportunidad acceder y terminar el doctorado.

A los docentes del Doctorado por sus sabias enseñanzas y experiencias compartidas en las aulas de clases.

A la asesora de tesis la Doctora Laddy Pumayauri De La Torre, por su orientación y consejos acertados para la culminación del informe final.

Al Doctor Froilán Escobedo Rivera, por su dedicación y apoyo constante, gracias maestro.

A mi entorno familiar mas cercano, por su motivación y buenos augurios en todas las etapas de mi vida.

## ÌNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÌNDICE	iv
ÌNDICE DE TABLAS	vi
ÌNDICE DE GRAFICOS	x
RESUMEN	xiv
SUMMARY	xv
SUMÀRIO	xvi
PRESENTACIÒN	xvii
CAPÌTULO I: INTRODUCCIÒN	19
1.1.- Planteamiento del Problema	19
1.2.- Formulaciòn del Problema	21
1.3.- Trascendencia Científica	22
1.4.- Descripciòn de la Propuesta Doctoral	24
1.5.- Antecedentes Inmediatos	25
1.6.- Objetivos	28
CAPÌTULO II: REFERENCIA TEÒRICA Y CONCEPTUAL	30
2.1.- Antecedentes Històricos	30
2.2.- Aspectos Conceptuales o Doctrinarios	31
2.2.1.-Estilos de Gestión	31
2.2.1.1.- Dimensiones del Liderazgo	32
2.2.2.-Planeaciòn Institucional	35
2.2.2.1.- Dimensiones de la Planeaciòn Educativa	38
2.2.3.-Institutos de Educaciòn Superior Tecnològicos	40
2.3.- Bases Teòricas	44
2.3.1.-Teoría Sociocrítica de Stephen J. Ball	44
2.3.2.-Teoría Situacional de Hersey y Blanchard	50
2.3.3.-Teoría de Burns y Duke	53
2.4.- Definiciòn Operacional de Palabras Clave	59
CAPÌTULO III: METODOLOGÌA DE LA INVESTIGACIÒN	61
3.1.- Método y Nivel de Investigaciòn	61
3.2.- Sistema de Hipòtesis y Variables	62
3.3.- Técnicas e Instrumentos	64

3.4.- Cobertura del Estudio	64
3.4.1- Población	64
3.4.2.- Muestra	65
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	67
4.1.- Presentación de resultados en concordancia con las variables y Objetivos	67
4.2.- Análisis y organización de Datos	67
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	145
5.1.- Contrastación de Hipótesis	145
5.2.- Nuevos Planteamientos	157
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	160
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	162
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	164
ANEXOS	166
Nº 01 Matriz de Consistencia	166
Nº 02 Cuestionario – Estilos de Gestión	168
Nº 03 Cuestionario – Planeación educativa	170
Nº 04 Presupuesto Analítico de Personal	172
Nº 05 Distribución de Personal por cada Instituto	173

## ÌNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 01: Carisma de los Directivos	67
Tabla Nº 02: Confianza inspirada por los Directivos	68
Tabla Nº 03: Honestidad de los Directivos	69
Tabla Nº 04: Responsabilidad de los Directivos	70
Tabla Nº 05: Competencia de los Directivos	71
Tabla Nº 06: Coherencia de los Directivos	72
Tabla Nº 07: Respeto que demuestran los Directivos	73
Tabla Nº 08: Innovación que demuestran los Directivos	74
Tabla Nº 09: Motivación que demuestran los Directivos	75
Tabla Nº 10: Visión que demuestran los Directivos	76
Tabla Nº 11: Estilo definido de gestión de los Directivos	77
Tabla Nº 12: Respeto que generan los Directivos	78
Tabla Nº 13: Solidaridad que promueven los Directivos	79
Tabla Nº 14: Reconocimiento de méritos de parte de los Directivos	80
Tabla Nº 15: Comunicación de los Directivos	81
Tabla Nº 16: Promoción del trabajo en equipo de parte de los Directivos	82
Tabla Nº 17: Delegación de funciones de parte de los Directivos	83
Tabla Nº 18: Implicancia del personal y colaboradores en la planeación educativa	84
Tabla Nº 19: Conocimiento de la capacitación del personal	85
Tabla Nº 20: Compartimiento de información	86
Tabla Nº 21: Consideración de la situación particular del personal al planificar acciones de trabajo.	87
Tabla Nº 22: Fomento de la concientización en temas de planeación	88
Tabla Nº 23: Reconocimiento del trabajo bien hecho	89
Tabla Nº 24: Recepción y transmisión de información del personal	90
Tabla Nº 25: Resolución adecuada de conflictos	91
Tabla Nº 26: Valoración y ayuda hacia el personal para mejorar resultados	92
Tabla Nº 27: Facilitación de recursos necesarios	93
Tabla Nº 28: Estilo definido de gestión durante la planeación educativa	94
Tabla Nº 29: Estilo de gestión y su influencia en la efectividad de la planeación educativa	95
Tabla Nº 30: Interés respecto a los problemas del personal	96

Tabla N° 31: Fomento respecto a la realización del personal en proyectos Innovadores.	97
Tabla N° 32: Aplicación de políticas de estímulo	98
Tabla N° 33: Fomento del desarrollo personal y profesional	99
Tabla N° 34: Realización de encuestas para evaluar la satisfacción del personal.	100
Tabla N° 35: Valoración a cada miembro de la institución como persona	101
Tabla N° 36: Potencialización del desarrollo profesional del personal	102
Tabla N° 37: Promoción de capacitaciones	103
Tabla N° 38: Conciliación de objetivos individuales, de equipo e Institucionales	104
Tabla N° 39: Otorgamiento de facultades para tomar decisiones	105
Tabla N° 40: Valoración de la participación en la mejora continua	106
Tabla N° 41: Consideración de aportes y generación de ideas	107
Tabla N° 42: Fomento de un ambiente de confianza y solidaridad	108
Tabla N° 43: Fomento de la estabilidad del personal	109
Tabla N° 44: Estilo de gestión en el desarrollo personal y profesional	110
Tabla N° 45: Participación del personal en la toma de decisiones de Planeación	111
Tabla N° 46: Participación del personal en la elaboración de proyectos	112
Tabla N° 47: Formulación coherente, claro y preciso de la planificación y la estrategia institucional	113
Tabla N° 48: Conocimiento del personal acerca de la planificación	114
Tabla N° 49: Compartimiento con el personal acerca de los objetivos de la planificación y estrategia	115
Tabla N° 50: Ambiente y clima institucional	116
Tabla N° 51: Conocimiento de la visión, misión y valores institucionales	117
Tabla N° 52: Participación y conocimiento sobre proyectos institucionales	118
Tabla N° 53: Definición sobre valores que definen los compromisos entre y con las personas	119
Tabla N° 54: Acuerdo sobre objetivos de los proyectos institucionales	120
Tabla N° 55: Participación en planes de mejora	121
Tabla N° 56: Elaboración del PEI previo análisis de necesidades y Expectativas	122

Tabla N° 57: Elaboración del reglamento interno previo análisis de Necesidades y expectativas	123
Tabla N° 58: Formulación del PEI sobre la base de un diagnostico	124
Tabla N° 59: Compartimiento del PEI	125
Tabla N° 60: Formulación del PEI de manera participativa	126
Tabla N° 61: Priorización de aspectos estratégicos en el PEI	127
Tabla N° 62: Difusión del PEI	128
Tabla N° 63: Mecanismo para medir el grado de avance y cumplimiento del PEI	129
Tabla N° 64: Conocimiento de la estructura organizacional	130
Tabla N° 65: Diseño de la estructura organizacional en función a los propósitos del PEI	131
Tabla N° 66: Influencia de normas y reglamentos en la organización de Las unidades didácticas	132
Tabla N° 67: Proceso de reestructuración organizacional con miras a Fortalecer el PEI	133
Tabla N° 68: Adecuada programación curricular	134
Tabla N° 69: Participación del personal en la programación curricular	135
Tabla N° 70: Opinión sobre estrategias didácticas	136
Tabla N° 71: Existencia de un plan de tutoría	137
Tabla N° 72: Participación del personal en la planeación de estrategias Pedagógicas	138
Tabla N° 73: Capacitación del personal de acuerdo a planes formales	139
Tabla N° 74: Existencia de un comité de administración y finanzas	140
Tabla N° 75: Existencia de procedimientos, normas y reglamentos	141
Tabla N° 76: Existencia de mecanismos para una planeación Presupuestal	142
Tabla N° 77: Existencia de un plan maestro para la construcción de Infraestructura y adquisición de equipos	143
Tabla N° 78: Existencia de políticas en la gestión de recursos humanos	144
Tabla N° 79: Tabulación cruzada de variables	146
Tabla N° 80: Prueba de Chi Cuadrado de variables	147
Tabla N° 81: Coeficiente de Rho de Spearman para variables	147
Tabla N° 82: Tabulación cruzada de dimensión y variable	148



Tabla N° 83: Prueba de Chi Cuadrado de dimensión y variable	150
Tabla N° 84: Coeficiente de Rho de Spearman de dimensión y variable	150
Tabla N° 85: Tabulación cruzada de dimensión y variable	151
Tabla N° 86: Prueba de Chi Cuadrado de dimensión y variable	153
Tabla N° 87: Coeficiente de Rho de Spearman de dimensión y variable	153
Tabla N° 88: Tabulación cruzada de dimensión y variable	154
Tabla N° 89: Prueba de Chi Cuadrado de dimensión y variable	156
Tabla N° 90: Coeficiente de Rho de Spearman de dimensión y variable	156

## ÌNDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 01: Carisma de los Directivos	67
Grafico N° 02: Confianza inspirada por los Directivos	68
Grafico N° 03: Honestidad de los Directivos	69
Grafico N° 04: Responsabilidad de los Directivos	70
Grafico N° 05: Competencia de los Directivos	71
Grafico N° 06: Coherencia de los Directivos	72
Grafico N° 07: Respeto que demuestran los Directivos	73
Grafico N° 08: Innovación que demuestran los Directivos	74
Grafico N° 09: Motivación que demuestran los Directivos	75
Grafico N° 10: Visión que demuestran los Directivos	76
Grafico N° 11: Estilo definido de gestión de los Directivos	77
Grafico N° 12: Respeto que generan los Directivos	78
Grafico N° 13: Solidaridad que promueven los Directivos	79
Grafico N° 14: Reconocimiento de méritos de parte de los Directivos	80
Grafico N° 15: Comunicación de los Directivos	81
Grafico N° 16: Promoción del trabajo en equipo de parte de los Directivos	82
Grafico N° 17: Delegación de funciones de parte de los Directivos	83
Grafico N° 18: Implicancia del personal y colaboradores en la planeación educativa.	84
Grafico N° 19: Conocimiento de la capacitación del personal	85
Grafico N° 20: Compartimiento de información	86
Grafico N° 21: Consideración de la situación particular del personal al planificar acciones de trabajo.	87
Grafico N° 22: Fomento de la concientización en temas de planeación	88
Grafico N° 23: Reconocimiento del trabajo bien hecho	89
Grafico N° 24: Recepción y transmisión de información del personal	90
Grafico N° 25: Resolución adecuada de conflictos	91
Grafico N° 26: Valoración y ayuda hacia el personal para mejorar sus resultados	92
Grafico N° 27: Facilitación de recursos necesarios	93
Grafico N° 28: Estilo definido de gestión durante la planeación educativa	94
Grafico N° 29: Estilo de gestión y su influencia en la efectividad de la planeación educativa	95

Grafico N° 30: Interés respecto a los problemas del personal	96
Grafico N° 31: Fomento respecto a la realización del personal en proyectos innovadores.	97
Grafico N° 32: Aplicación de políticas de estímulo	98
Grafico N° 33: Fomento del desarrollo personal y profesional	99
Grafico N° 34: Realización de encuestas para evaluar la satisfacción del personal.	100
Grafico N° 35: Valoración a cada miembro de la institución como persona	101
Grafico N° 36: Potencialización del desarrollo profesional del personal	102
Grafico N° 37: Promoción de capacitaciones	103
Grafico N° 38: Conciliación de objetivos individuales, de equipo e Institucionales	104
Grafico N° 39: Otorgamiento de facultades para tomar decisiones	105
Grafico N° 40: Valoración de la participación en la mejora continúa	106
Grafico N° 41: Consideración de aportes y generación de ideas	107
Grafico N° 42: Fomento de un ambiente de confianza y solidaridad	108
Grafico N° 43: Fomento de la estabilidad del personal	109
Grafico N° 44: Estilo de gestión en el desarrollo personal y profesional	110
Grafico N° 45: Participación del personal en la toma de decisiones de planeación	111
Grafico N° 46: Participación del personal en la elaboración de proyectos	112
Grafico N° 47: Formulación coherente, claro y preciso de la planificación y la estrategia institucional	113
Grafico N° 48: Conocimiento del personal acerca de la planificación	114
Grafico N° 49: Compartimiento con el personal acerca de los objetivos de la planificación y estrategia	115
Grafico N° 50: Ambiente y clima institucional	116
Grafico N° 51: Conocimiento de la visión, misión y valores institucionales	117
Grafico N° 52: Participación y conocimiento sobre proyectos Institucionales	118
Grafico N° 53: Definición sobre valores que definen los compromisos entre y con las personas	119
Grafico N° 54: Acuerdo sobre objetivos de los proyectos institucionales	120

Grafico N° 55: Participación en planes de mejora	121
Grafico N° 56: Elaboración del PEI previo análisis de necesidades y Expectativas	122
Grafico N° 57: Elaboración del reglamento interno previo análisis de Necesidades y expectativas.	123
Grafico N° 58: Formulación del PEI sobre la base de un diagnostico	124
Grafico N° 59: Compartimiento del PEI	125
Grafico N° 60: Formulación del PEI de manera participativa	126
Grafico N° 61: Priorización de aspectos estratégicos en el PEI	127
Grafico N° 62: Difusión del PEI	128
Grafico N° 63: Mecanismo para medir el grado de avance y cumplimiento del PEI	129
Grafico N° 64: Conocimiento de la estructura organizacional	130
Grafico N° 65: Estructura organizacional en función al PEI	131
Grafico N° 66: Influencia de normas y reglamentos en la organización de las unidades didácticas	132
Grafico N° 67: Proceso de reestructuración organizacional con miras a Fortalecer el PEI	133
Grafico N° 68: Adecuada programación curricular	134
Grafico N° 69: Participación del personal en la programación curricular	135
Grafico N° 70: Opinión sobre estrategias didácticas	136
Grafico N° 71: Existencia de un plan de tutoría	137
Grafico N° 72: Participación del personal en la planeación de estrategias pedagógicas	138
Grafico N° 73: Capacitación del personal de acuerdo a planes formales	139
Grafico N° 74: Existencia de un comité de administración y finanzas	140
Grafico N° 75: Existencia de procedimientos, normas y reglamentos	141
Grafico N° 76: Existencia de mecanismos para una planeación presupuestal	142
Grafico N° 77: Existencia de un plan maestro para la construcción de infraestructura y adquisición de equipos	143
Grafico N° 78: Existencia de políticas en la gestión de recursos humanos	144
Grafico N° 79: Tabulación cruzada de variables	146
Grafico N° 80: Tabulación cruzada de dimensión y variable	149

Grafico N° 81: Tabulación cruzada de dimensión y variable	152
Grafico N° 82: Tabulación cruzada de dimensión y variable	155

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar a través de una explicación basada en criterios científicos la influencia de los Estilos de Gestión de los directivos(as) en la Planeación Educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014, la cual es un tipo de investigación aplicada de nivel descriptiva correlacional.

Dentro de la metodología de la investigación se empleo como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicada a una muestra representativa compuesta por el personal docente y administrativo de cuatro institutos seleccionados en base a criterios de inclusión y exclusión, cuya información permitió mediante pruebas estadísticas probar las hipótesis planteadas.

Los resultados obtenidos producto de la recolección de datos a través del cuestionario aplicado al personal docente y administrativo de los institutos seleccionados, se muestran a través de tablas y gráficos en forma descriptiva y pruebas de hipótesis, empleando pruebas estadísticas no paramétricas a través del estadístico de asociación Chi cuadrado de Pearson por tratarse de variables ordinales y la medida de correlación con el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Con estos instrumentos se logro determinar la correlación directa entre las variables de investigación.

Finalmente se concluyo de forma enfática la existencia de una relación directa y positiva fuerte entre los Estilos de Gestión de los Directivos y la Planeación Educativa en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

Palabras clave: estilo de gestión, planeación educativa.

## **SUMMARY**

This research was general objective, determined through an explanation based on scientific criteria influence management styles of managers (as) in Educational Planning Institutes of Public Technology Higher Education Huanuco 2014 Region, the which it is a type of applied research correlative descriptive level.

Within the research methodology was employed as a technique for data collection survey and as an instrument the questionnaire was administered to a representative sample of the faculty and staff of four institutes selected based on criteria of inclusion and exclusion, whose information allowed by statistical tests to test the hypotheses.

The results obtained product data collection through applied to the faculty and staff of selected institutes questionnaire are shown in tables and graphs descriptively and hypothesis testing using nonparametric statistical tests through statistical association Chi Square Pearson for being ordinal variables and the correlation measure with the correlation coefficient Spearman Rho. With these instruments was achieved to determine the direct correlation between research variables.

Finally it concluded emphatically the existence of a strong direct and positive relationship between management styles of the Governing and Educational Planning in Public Higher Education Institutes of Technology in 2014 Huanuco region.

Keywords: management style, educational planning.

## SUMÁRIO

Esta pesquisa foi objetivo geral, determinado por meio de uma explicação baseada em critérios científicos influenciam estilos de gestores de gestão (as) no planejamento educacional Institutos de Tecnologia Pública de Ensino Superior Huanuco 2014, a Região que é um tipo de pesquisa aplicada nível descritivo correlacional.

Dentro da metodologia de pesquisa foi empregado como técnica de pesquisa de coleta de dados e como instrumento o questionário foi aplicado a uma amostra representativa do corpo docente e funcionários de quatro institutos selecionados com base em critérios de inclusão e exclusão, cujas informações permitido por testes estatísticos para testar as hipóteses.

Os resultados obtidos a coleta de dados do produto através aplicada ao corpo docente e funcionários do questionário institutos selecionados são apresentados em tabelas e gráficos de forma descritiva e teste de hipóteses usando testes estatísticos não paramétricos através da associação estatística Qui-quadrado Pearson por ser variáveis ordinais e a medida correlação com o coeficiente de correlação Spearman Rho. Com estes instrumentos foi alcançado para determinar a correlação direta entre as variáveis da pesquisa.

Por último, concluiu enfaticamente a existência de uma forte relação direta e positiva entre os estilos da Administração e Planejamento Educacional de gestão em público Institutos Superiores de Tecnologia na região 2014 Huanuco.

Palavras-chave: estilo de gestão, planejamento educacional.



## **PRESENTACIÓN**

Dentro de un escenario en el cual las organizaciones deben adoptar posiciones estratégicas con el fin supremo de alcanzar de forma sistematizada sus objetivos y metas; la labor que cumplen los directivos debe ser una preocupación constante, ya que son los que lideran los sub procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control que en su conjunto permiten materializar acciones usando de una manera efectiva los recursos.

Los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos, en su condición de organizaciones educativas no escapan a esta realidad, ya que como organizaciones formales tienen una visión y misión que cumplir, el cual esta enfocado a dotar de un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y deseos de los actores educativos. Para todo ello, es fundamental que el proceso de planeación educativa cuya función es especificar los fines, objetivos, metas, estrategias y acciones operativas sea dirigido de manera efectiva de forma que todos los miembros que participen en la formulación de los diversos planes participen, se comprometan y se identifiquen de forma que garanticen el logro de lo planeado.

En este marco, los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco, deben demandar directivos con estilos definidos de gestión que posean capacidades gerenciales que permitan una conducción eficiente y eficaz de la planeación educativa basada en doctrinas y teorías de liderazgo.

Debido a lo expuesto, la presente investigación denominada los Estilos de Gestión de los Directivos en la Planeación Educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco, tuvo como finalidad explicar y determinar el grado de relación entre las variables de estudio, lo que se logro demostrar a través de las pruebas de hipótesis correspondientes.

Para una mejor exposición y sustento de la investigación, el informe comprende los siguientes capítulos:

Capítulo I; Introducción: en la cual se explica y caracteriza el tema de investigación, se formula el problema, se plantea la trascendencia teórica,

técnica y académica, se expone el aporte doctoral, se menciona los antecedentes inmediatos y se plantean los objetivos.

Capítulo II; Referencia Teórica o Conceptual: se describe los antecedentes históricos, detallamos las bases teóricas en relación a las variables de la investigación, así como definimos palabras claves.

Capítulo III; Metodología de la Investigación: presentamos el método y nivel de la investigación, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos empleados y la población y muestra empleada.

Capítulo IV; Resultados: comprende la presentación, análisis e interpretación de resultados a través de tablas y gráficos en concordancia con las variables y objetivos del estudio.

Capítulo V; Discusión de Resultados: mostramos la contrastación de las hipótesis a través de tablas, gráficos y pruebas estadísticas, realizamos nuevos planteamientos.

Capítulo VI; Conclusiones: definimos estas en función a los objetivos de la investigación.

Capítulo VII; Recomendaciones: se presentan de acuerdo a las conclusiones arribadas.

Por últimos presentamos las referencias bibliográficas: referidas al tema y metodología de la investigación, así como los anexos para una mejor como fuente de datos.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1.- Planteamiento del Problema**

A nivel mundial, vivimos contradicciones sustanciales. Mientras hay profundos avances en el camino hacia la mayor participación y la expansión democrática, también se está produciendo regresiones hacia problemas que se creían totalmente superados, como es el caso de los directivos de organizaciones educativas, que teniendo la inmensa responsabilidad de administrar recursos, no lo aplican de forma técnica debido, entre muchos factores a una falta de estilo definido de gestión, lo que ocasiona directamente un deficiente proceso de planeación educativa.

En la actualidad, dentro del campo de las organizaciones, se plantean nuevas formas de trabajo que han producido cambios en el tipo y forma de gestión, los cuales priorizan el trabajo en equipo y una gestión flexible que promueva iniciativas y desarrolle la autocrítica. Es así, que las instituciones educativas, y en nuestro caso particular los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos (IESTP), como toda organización formal, requiere de directivos que adopten estilos de gestión efectivos que promuevan una asignación adecuada de recursos humanos, materiales y financieros con el fin de obtener resultados esperados. Por todo ello, los directivos deben poseer características tanto personales como profesionales que le permitan gestionar con éxito la calidad del servicio educativo en cada una de las instituciones a su cargo. Tienen que ser un líder educativo, un verdadero guía, conductor, visionario y estratega.

Al referirnos a instituciones educativas, creemos al igual que muchas otras, que al estar integradas por personas, hacen que las cuestiones de estilos de gestión acentúen la importancia de las relaciones que se desarrollan en estas organizaciones, las que se van a poner de manifiesto en los resultados alcanzados al final de cada periodo.

Tratar el tema de la gestión educativa es diverso y complejo. Diverso porque hay diferentes enfoques que nos permiten desarrollar este tema, y complejo por la diversidad de actores que se involucran, los

que al interrelacionarse determinan la calidad del producto. La cultura de las organizaciones, el medio o contexto en el que se desarrollan y los grupos humanos que se van a liderar, son elementos fundamentales en la identificación del tipo de líder que se requiere. Esta debe ser una premisa de total claridad para las personas que lideran recursos humanos de una organización.

Si bien es cierto que existen estilos generales de gestión en liderazgo, no es lo mismo liderar un grupo de vendedores que un grupo de docentes, para ello se requieren competencias diferentes y especiales. De igual manera, no es lo mismo liderar una organización con fines exclusivamente de lucro, que una institución educativa. Los comportamientos esperados de los directivos en cada uno de estos entes y contextos son diversos y complejos.

Lo que se pretende con la presente investigación es presentar y analizar la influencia que ejercen los estilos de gestión aplicado por los directivos durante el proceso de planeación educativa, determinando al final cual de todos los estilos planteados en el marco teórico es el más favorable, identificando sus características que conlleven a óptimos resultados.

### **Problemática a Nivel del Sector Educativo**

En el Perú, el gobierno central, demostrando su preocupación por la gestión educativa, asume particularmente desde el año 1,996 una política cuyo propósito colectivo comprende y vincula a todos los miembros de los centros y programas educativos de los diferentes niveles y modalidades a través de normas que impulsan una planeación técnica y democrática entre los miembros que conforman la comunidad educativa. Una clara muestra de ello es el diseño del proyecto de desarrollo institucional ( PDI ), dispuesto por la RM N° 016 y que en la actualidad a sido modificado por la RM N° 168 – 2002 – ED, como proyecto educativo institucional ( PEI ). Su diseño se plantea como responsabilidad del director con la participación del personal docente y no docente.

Si bien la planeación como parte del proceso administrativo se plasma en documentos de gestión expresado formalmente, como por ejemplo

el PEI, lo primordial no es tener un documento escrito, lo trascendental son los procesos democráticos que deben vivir los protagonistas marcados por su, cultura, conocimientos, actitudes y a la luz de principios pedagógicos, que permitan el logro de fines y metas que le den sentido al trabajo. En ese sentido, observamos que este proceso administrativo no se conduce óptimamente, debido entre otras causas, a la aplicación de un estilo idóneo de gestión (informes memoria anual de IESTP – DRE – 2014), que logre armonizar las acciones y el trato entre los actores educativos, produciendo indiferencias y conflictos que se expresan en resultados negativos.

## **1.2.- Formulación del Problema**

Según lo expuesto, podemos afirmar que en el país la gestión de la educación tiene una fuerte carga de improvisación y empirismo en todas las instancias del sistema lo que ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las planeación de actividades a desarrollar (Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas – Minedu, 2011). En este contexto, la situación problemática de la presente investigación surgió a raíz de la influencia que ejercen los estilos de gestión de los directivos en proceso de planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos, que se traduce en planes y proyectos a corto y largo plazo, donde se plasman los objetivos, metas, políticas y estrategias a seguir para el logro de una gestión exitosa. Según lo observado, se noto una falta de conocimiento acerca de los distintos estilos de gestión que predominan dentro de la gestión en general, lo cual es indispensable conocer si queremos desarrollar una planeación educativa efectiva con la participación de docentes, administrativos y alumnos en general. Debido a ello planteamos el siguiente problema:

### **Problema General**

¿De que manera los estilos de gestión de los directivos influyen en la de la planeación educativa en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014?

### **Problemas Específicos:**

¿De que manera el estilo de gestión personal de los directivos influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014?

¿De que manera el estilo de gestión interpersonal de los directivos influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014?

¿De que manera el estilo de gestión impersonal de los directivos influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014?

### **1.3.- Trascendencia Científica**

Sabemos que el estilo de gestión que adoptan los directivos de los IESTP incide en la forma de concebir y ejercer la dirección, ejerce influencias sobre los docentes y alumno, y por lo tanto determinan la eficiencia en el logro de resultados, que se definirá en primera instancia durante el procesos de planeación, debido a que en esta etapa se formula la filosofía organizacional, los objetivos, las metas, las estrategias.

Por lo tanto, el presente estudio, se justifica en la medida que trata de dar a conocer y analizar la influencia que ejercen los estilos de gestión en el proceso de planeación educativa que se llevan a cabo en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco. Se espera que este proceso investigativo, que es de por sí pertinente y necesario, sea de la más alta calidad y sirva para que los entes directrices institucionales conozcan y adopten estilos de gestión adecuados con la finalidad de mejorar el proceso de planeación educativa, elevando la calidad del servicio en la búsqueda de la excelencia de sus Instituciones educativas. Debido a lo expuesto los aportes son los siguientes:

**Aporte Teórico:**

Desarrollar de forma analítica y basada en teorías la relación entre los estilos de gestión aplicada por los directivos y su efectividad en el proceso de planeación educativa. Asimismo, en cuanto al aporte documental que la presente investigación ofrece, servirá de soporte y apoyo para futuras investigaciones relacionadas al tema con la intención de entender y proponer lineamientos sobre estilos de gestión basados en distintos escenarios.

**Aporte Metodológico:**

Permitirá el empleo y diseño de instrumentos y estrategias que podrán ser administrada en estudios similares, de esta manera se espera dar cumplimiento a los objetivos de la investigación

**Aporte Práctico:**

En este sentido, se realizó un análisis dirigido a conocer y analizar los diferentes estilos de gestión, proponiendo desde nuestro punto de vista el Estilo Transformacional como el más óptimo para mejorar el proceso de planeación educativa en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco.

**Aporte Social:**

Reconocer la importancia de los estilos de gestión en la planeación educativa, mejora la gestión de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco, y por ende contribuye al desarrollo social, ya que en estas instituciones se forman los futuros técnicos profesionales que serán el motor de desarrollo económico, tecnológico, cultural y social.

**Aporte Académico:**

Determinar la importancia de la aplicación de los diferentes estilos de gestión dentro del proceso administrativo de planeación en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco, servirá como marco teórico respecto a estudios relacionados a gestión en organizaciones educativas. Asimismo se propone al estilo de gestión transformacional como es el mas optimo, mejorando la calidad en la búsqueda de la excelencia.

## **Marco Lógico de la Propuesta**

La presente investigación constituye un primer esfuerzo por determinar los estilos de gestión que adoptan los directivos en los IESTP y su implicancia dentro de la planeación educativa, que constituye el punto de partida para el logro de metas y objetivos institucionales. Por lo tanto, nuestro desafío se centra en aportar lineamientos para mejorar la aplicación de los distintos estilos de gestión de los directivos, así como definir al estilo mas optimo, teniendo en cuentas el contexto actual de los IESTP. Consideramos que la propuesta es lógica ya que la investigación cuenta con variables íntimamente relacionadas, que al final será un aporte científico al campo educativo.

### **1.4.- Descripción de la Propuesta Doctoral**

A través de la presente investigación, pretendemos en primera instancia, relacionar la importancia de los estilos de gestión aplicados por los directivos de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco y su incidencia en el proceso de planeación educativa, considerando a esta etapa del proceso administrativo, como el eje inicial y principal para el logro de objetivos y metas, que se traducirá en el éxito institucional.

Asimismo nuestra investigación fue un primer esfuerzo para plantear con argumentos claros y contundentes cual de los estilos de gestión es el más efectivo para el logro de una planeación educativa óptima; que a nuestro parecer es el Estilo Transformacional. Para ello empleamos un enfoque inter y transdisciplinario, que abarque holísticamente factores muchas veces descuidados como por ejemplo la condición humana en su real dimensión (biológica, psicológica, sociológica, etc). Esto se demuestra científicamente con datos de primera fuente, donde se expondrá resultados y conclusiones que validen nuestra hipótesis.

Para ello, y en primer lugar, realizamos un diagnostico situacional



de la realidad, que abarcara las características de los estilos de gestión aplicada por los directivos, posteriormente determinamos las semejanzas y diferencias entre los distintos estilos de gestión y la forma como los IESTP están desarrollando su proceso de planeación, finalmente calificamos y recomendamos el Estilo Transformacional como el mas efectivo, debido a sus múltiples ventajas. Constituyendo nuestro desafío el que este estudio pueda realmente determinar el grado de influencia del estilo transformacional en la planeación educativa, además de aportar lineamientos para mejorar los estilos de gestión existentes.

### **1.5.- Antecedentes Inmediatos**

La búsqueda de información referente al objeto de la presente investigación ha consistido en tesis, que directa o indirectamente se relacionan con dicho estudio, producto del cual tenemos los siguientes:

#### **Internacionales**

***Estudios realizados por Mintzberg ( 1973 ) y Sally Helgesen (1990).***

**Conclusiones:** Este estudio se llevo a cabo en los EE.UU., siendo la cobertura del estudio; se empleo el análisis de casos en cinco directores hombres y cuatro directivas y/o empresarias mujeres. Los resultados revelaron que los hombres y las mujeres tienen diferentes estilos de dirección y gestión, asumen posturas distintas y por lo tanto los resultados difieren en muchos casos según los objetivos y metas que persiguen.

***Tesis titulada: Estilos de Gestión de los Directores y el Mejoramiento de las Relaciones Humanas en Instituciones Educativas - Universidad La Habana de Cuba (2011).***

**Autor: Pérez Vega, Nicomedes Melitón.**

**Conclusiones:** Con esta investigación se pretende relacionar la función del estilo de gestión en la escuela para el mejoramiento de las relaciones humanas, así como la participación que tanto el docente

como el director y personal administrativo deben tener para una escuela de calidad. Se enfatiza en el recurso humano como protagonista de la excelencia del proceso enseñanza aprendizaje. Se sabe que tanto el docente como el director de una escuela deben desarrollar un tipo de liderazgo, pues ejerce una influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor; en esta relación docente estudiante, se presentan múltiples problemas, constituyendo una la formación del docente mismo, otra de ellas el estilo de gestión. Por ello se recomienda mejorar la capacidad de gestión y hacer que las instituciones de educación desarrollen dimensiones de relaciones humanas. En síntesis el estilo de gestión determinara directamente las relaciones humanas, concluyendo que un estilo autocrático, unilateralista, burocrático o liberal, dan lugar a conflictos internos, mientras que un estilo democrático y concertador trae frutos de desarrollo institucional y paz social moderada.

#### **Nacionales**

***Tesis titulada: El Estilo de Liderazgo y la Espiritualidad Cristiana de los Directivos de Tres Colegios Confesionales de Lima - Pontificia Universidad Católica del Perú (2007).***

**Autor: Ramírez Del Águila, Renán.**

**Conclusiones:** Los resultados nos muestran que cada objeto investigado tiene el predominio de algún liderazgo. El conocimiento de la existencia del predominio de los diferentes estilos de liderazgo y de los diversos elementos esenciales de la espiritualidad cristiana nos ha permitido hacer algunas recomendaciones a las tres instituciones referidas.

Esta tesis tiene relevancia y pertinencia, porque aporta un marco referencial en solución o influencia en aquellos colegios en que los directivos no tienen un estilo de liderazgo definido que lleve a un clima propicio donde se desarrolle una autentica espiritualidad cristiana.

***Tesis titulada: Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la Eficiencia de las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo***

***Domingo de Guzmán” de Lima Norte – Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2011).***

**Autor: Ruiz De La Cruz, Gilmar Daniel.**

**Conclusiones:** Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. Además se concluye que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente *en la* eficacia de las instituciones educativas en lo que concierne a su dimensión institucional, administrativa y pedagógica. Asimismo la investigación resalta el aspecto de inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual que caracteriza el estilo transformacional durante su aplicación en centros educativos.

***Tesis titulada: Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Independencia de Lima - Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2011).***

**Autor: Zarate Ramírez, Dilma.**

**Conclusiones:** Se concluye que existe una alta relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria. El desempeño docente mejora sustancialmente en lo profesional, personal y social según opinión de los alumnos. También se resalta el hecho de que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas. En resumen la investigación comprobó la hipótesis de la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones pedagógicas, institucionales y administrativas como consecuencia del desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social. Los directores muestran indicios de estar desarrollando, tanto en los Institutos Superiores Pedagógicos como en los Tecnológicos

que dirigen, el estilo de gestión administrativa, dejando entrever algunas características de gestión autoritaria

***Tesis titulada: Estilos de Liderazgo según Género en el Diseño del PEI en Institutos Superiores de Lima – Pontificia Universidad Católica del Perú (2002).***

**Autor : Alcaide Aranda, Lourde Ivonne De Carmen.**

**Conclusiones:** Desde la perspectiva de género, confirmamos que, aún el género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia las inequidades, desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. La construcción de estos valores y poderes es principalmente socio-cultural, ya que en ella están también involucradas otras variables y dimensiones; por lo tanto aceptamos que influye en el estilo de gestión. Asimismo los directores muestran indicios de estar desarrollando, tanto en los Institutos Superiores Pedagógicos como en los Tecnológicos que dirigen, el estilo de gestión administrativa, dejando entrever algunas características de gestión autoritaria.

## **1.6.- Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar de que manera los estilos de gestión de los directivos influyen en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014

### **Objetivos Específicos**

Determinar de qué manera el estilo de gestión personal de los directivos influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

Determinar de qué manera el estilo de gestión interpersonal de los directivos influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco

2014.

Determinar de qué manera el estilo de gestión impersonal de los directivos influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

## **CAPÍTULO II**

### **REFERENCIA TEORICA Y CONCEPTUAL**

#### **2.1.- Antecedentes Históricos**

El término de gestión educativa es relativamente nuevo en el campo de la educación. Como categoría institucional y de investigación, empezó a perfilarse de manera más o menos clara entre finales de los ochenta y principios de los noventa. Según el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas - Minedu (2011, p.12) hay distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en La República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática.

Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre las personas (Mayo, E., 1977) Y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916). Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Betalanfly, Luhman, 1978). Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión (Minedu, 2011, fragmento citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, p.12)

Aunque en nuestro país según las indagaciones realizadas no abundan las investigaciones sobre gestión y estilos de gestión

educativa en el nivel superior no universitario, hasta el momento los trabajos realizados en otras partes del mundo han aportado datos sobre las características de las practicas de organización y toma de decisiones en instituciones educativas, el impacto de las mismas en la formación de los alumnos y la relevancia de la participación de diferentes actores para transformar los estilos de gestión imperantes. Algunos trabajos sobre la participación de los directores en la gestión educativa son los de Ball, S. (1989), Mintzberg (1973) y Sally Helgesen (1990), entre otros. Los hallazgos de estos investigadores ilustran la relevancia de la participación de los directivos en la organización de los centros educativos, así como la influencia que pueden tener las distintas modalidades de organización y los diferentes tipos de liderazgo; asimismo, describen algunos aspectos que limitan o favorecen el quehacer directivo.

Cabe recalcar, que debido al proceso de cambio constante que afecta al sistema educativo en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde. Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas. Los principales modelos de Gestión presentados por Juan Casassus (citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas – Minedu, 2011, p. 14) son: Normativo (años 50 – 60), Prospectivo (años 70), Estratégico (años 80), Estratégico Situacional (mediados de los 80), Calidad Total (años 90), Reingeniería (mediados de los 90), Comunicacional (actual); por lo tanto los estilo de gestión de los directivos deberían ajustarse en alguna medida a estos modelos.

## **2.2.- Aspectos Conceptuales o Doctrinarios**

### **2.2.1.-Estilos de Gestión**

No hay formulaciones definitivas sobre los estilos de gestión, todas las investigaciones realizadas son exploratorias. Comúnmente se define como estilo de gestión o liderazgo, al

modo como un directivo se presenta, dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores, etc. El estilo que se les atribuya, dependerá de cuan sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo. Por lo tanto, haciendo nuestras las palabras de Álvarez, M. (1996), los estilos de gestión no pueden hoy plantearse desde una perspectiva únicamente personalista, para ser más exactos, el estilo de gestión no es un concepto unívoco, es muy complejo y hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle.

Entonces podemos decir que, existen tantos estilos de gestión como modelos organizativos y modos de acceso a la dirección. La posición antes mencionada es confirmada por Mintzberg, H. (1973, p. 174), quien nos dice, *“today managing is an art, not a science. Most of the methods managers use are not properly understood; hence they are not taught or analyzed in any formal sense.”*

Blumer (citado en Ball, 1989, p. 94), tiene una definición sobre estilo: *“un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta.”*

Para Ball, S. (1989, p. 94) *“un estilo encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce.”* Luego añade, *“raramente los estilos se desarrollan en un vacío social.”*

Por lo tanto opinamos que los diferentes estilos de gestión y/o teorías que puedan existir, dependerán en gran medida de la relación social y el grado de apoyo mutuo que exista entre el directivo y los demás actores de la institución.

#### **2.2.2.1.- Dimensiones del Liderazgo Efectivo**

Según Valentín Giró (2013) propone tres dimensiones del



liderazgo consciente y efectivo:

### **La Personal (el sujeto; Yo)**

Es el equivalente a empezar en o por la casa y en la misma vida personal. Es reconocernos personas dignas con una misión personal y profesional que nos inspira y es el sentido o propósito de la existencia. Es tener una clara visión del futuro cuyo arquitecto o constructor es la misma persona.

### **La Interpersonal (la comunidad; nosotros)**

Es el cumplimiento de las funciones con las demás personas. Es la capacidad de establecer y cultivar relaciones de calidad con la familia, el grupo social al que pertenece cada persona.

### **La Impersonal (la organización; el ello)**

Se ejerce en la organización a la que las personas contribuyen cumpliendo diferentes roles. Es ser maestro porque las personas pertenecemos a muchas organizaciones en las que deberíamos ocupar roles de manera responsable, demostrando que es posible modelar, encontrar caminos, alinear y facultar en la misma organización, ejerciendo liderazgo.

## **Tres Niveles en las tres Dimensiones del Liderazgo Consciente**

Tomando en cuenta a Valentín Giró (2013), en cada una de las tres dimensiones personal (persona), interpersonal (relaciones) e impersonal (organización) se da una secuencia de plataforma, proceso y producto o resultado:

### **a) Plataforma**

- En la organización es la infraestructura de la empresa: los equipos, sistemas y estructura.
- En las relaciones es la cultura de la organización: las creencias y valores compartidos que determinan “como se hacen aquí las cosas”.
- En la persona es el modelo mental de cada individuo;

sus creencias y valores.

**b) Proceso**

- En la organización corresponde a las tareas funcionales como producción, marketing, ventas, operaciones, etc.
- En las relaciones hace referencia a la comunicación, la negociación y la coordinación de acciones.
- En la persona es la conducta de los individuos, fruto de sus pensamientos y sentimientos.

**c) Producto**

- En la organización son los resultados obtenidos por la organización, el cumplimiento de su misión, su rentabilidad y su crecimiento.
- En las relaciones se materializa en el sentido de solidaridad del grupo, sus vínculos y sentido de pertenencia.
- En la persona tiene que ver con su bienestar, su felicidad y su realización.

**Tres valores a materializar de forma conjunta: Logro, Solidaridad e Integridad**

Valentín Giró (2013) refiere que al hablar de logro nos referimos a la obtención de un resultado satisfactorio en la realización de una determinada tarea. Toda empresa debe lograr resultados para sobrevivir, pero son las personas las que los hacen posible. La solidaridad es el fruto de la cooperación, la aceptación y el apoyo, el reconocimiento y el respeto mutuo entre las personas; algo esencial para que las personas se comprometan de lleno, y, por lo tanto, para que la empresa tenga éxito a largo plazo. Por integridad entendemos la coherencia que una persona muestra entre sus valores personales y un comportamiento que tiene en cuenta tanto la propia felicidad como la de los demás.

Cuando valoramos a alguien como una persona integral la clasificamos, en nuestro fuero interno, como confiable. Alguien íntegro resulta entonces para nosotros confiable, es decir:

honesto, competente y responsable. Cuando las personas encuentran sentido a lo que hacen, se entregan a ello con entusiasmo y son felices. Obviamente son también más eficientes en su trabajo y en la organización. Las organizaciones que promueven la realización de las personas logran construir redes solidas de colaboración que hacen posible el logro de resultados. Integridad, solidaridad y logro conforman por tanto un sistema interdependiente; sin lo primero difícilmente se lograra los otros valores.

A menudo la organización se contempla únicamente desde la dimensión impersonal de la tarea, como un ejercicio más o menos complejo de estrategia y de administración de recursos. Los directivos se enfocan entonces hacia lo que son resultados de rentabilidad, dejando a un lado las otras dimensiones (personal e interpersonal) y secuencias (plataforma y proceso). Algo parecido a jugar un partido de futbol con la única idea del resultado final. Pensar en ganar es necesario, pero no es garantía suficiente de poder lograrlo; tan o mas importante es como juega el equipo y como se entregan los jugadores. Un equipo donde los jugadores colaboran y se sienten a gusto puede dar lo mejor de si. Como en un equipo de futbol, en una organización donde las personas son felices y cooperan con los demás, las posibilidades de lograr determinados resultados son mayores.

### **2.2.2.-Planeación Educativa**

La planeación en términos generales, se refiere a prever actividades para obtener los mejores resultados con el mínimo de tiempo y de recursos. Es el resultado de hacer planes; es la acción de analizar una determinada situación, sus antecedentes y expectativas, para establecer los objetivos, políticas y la relación de actividades necesarias para que un sistema cumpla con sus necesidades sociales.

Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la

toma de decisiones anticipadamente, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado y satisfactorio.

La planeación es la determinación de lo que va hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras mas.

De esta manera la planeación es una disciplina prescriptiva que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo. En otras palabras la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no en el futuro buscado.

Considerando ya el tema de la planeación educativa; esta se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de planeación es posible definir que hacer y con que recursos y estrategias. Es aquella que nos permite proveer la efectividad del proceso enseñanza aprendizaje, mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, tomando en cuenta el sistema educativo nacional, el contexto de la escuela, tipo de grupo e incluso al alumno en su individualidad.

En esta fase administrativa (Minedu, 2011, p. 30 – 31), el director(a) con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional. La

gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por donde empezar, como lo haremos. Lo que implica pensar también en: con que recursos contamos, que requerimos para lograr lo que nos proponemos, que obstáculos tenemos que vencer.

Fuentes (citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas – Minedu, 2011, p. 31) , después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), , nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es «un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación»

Otras aportaciones de interés son las de Yeheskel Dror, Ander-Egg y Mascort (citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas – Minedu, 2011, p. 31). Para el primero, «Planificar, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles».

Para Ander-Egg: (citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas – Minedu, 2011, p. 31) «... planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados».

Desde una óptica institucional, Mascort (citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas – Minedu, 2011, p. 31), señala: «La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la

evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos».

#### **2.2.2.1.- Dimensiones de la Planeación Educativa**

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la institución. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se puede distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podemos ver acciones institucionales, pedagógicas y administrativas, las cuales deben tenerse en cuenta al momento de la planeación educativa. Según el Ministerio de Educación (2011, p. 25 – 27) se debe considerar las siguientes dimensiones:

##### **Dimensión Institucional**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro

educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto a los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quienes lo conforman y que responsabilidades asumen, etc.

### **Dimensión Pedagógica**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus

competencias, entre otras.

### **Dimensión Administrativa**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión busca en

todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

### **2.2.3.-Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos**

Su creación fue considerada como un nuevo sub-sistema educativo, iniciado el año 1983 al amparo de la Ley General de Educación No 23384, como una alternativa a la retracción de la industria y el comercio, a la disminución de plazas de trabajo y dificultades financieras que impedían al estado atender con los recursos adecuados.

El diseño de los Institutos Superiores Tecnológicos recoge el modelo institucional de los Politécnicos y se inspira en las Escuelas Superiores de Educación Profesional (ESEP), por ello la principal innovación de la Ley general de educación No



23384, consiste en su creación. Las ESEP desaparecen o se convierten en IST, por lo tanto se reajustaron las estructuras curriculares específicas de las Carreras Profesionales en concordancia con los Lineamientos Curriculares Generales aprobados por la Resolución Directoral No 819-86-ED.

En este marco, los Institutos Superiores Tecnológicos son instituciones destinadas a la formación de profesionales para los niveles intermedios de la estructura ocupacional, en carreras que posibiliten la intermediación tecnológica, como solución a problemas concretos de la producción nacional y regional, carreras que, asimismo, se articulan coherentemente al mercado laboral existente.

Los estudios que se realizan en las Instituciones Superiores Tecnológicas son de seis semestres académicos, en los que se habilita al alumno en el desempeño de tareas de ejecución y supervisión dentro de la estructura empresarial o para ejercer su profesión independiente, organizando y conduciendo su propia empresa con el Título de Técnico en su especialidad.

Los Institutos Superiores Tecnológicos, desde su creación, tienen los siguientes objetivos específicos:

- Promover e impulsar el desarrollo de la ciencia y la tecnología a fin de permitir el óptimo aprovechamiento de nuestro potencial humano y recursos materiales.
- Formar profesionales con una base humanística científico y técnico capaces de utilizar y adecuar tecnologías a nuestra realidad, destinadas a incrementar la productividad de las actividades extractivas de incidencia estratégica; de las industrias, preferentemente aquellas que utilicen intensivamente mano de obra y de los servicios.
- Formar profesionales capaces de estimular el desarrollo de la mediana y pequeña empresa, así como las actividades artesanales.
- Propiciar el desarrollo regional ofreciendo carreras estrechamente vinculadas con la estructura productiva y de

servicios de la región, promoviendo complementariamente la investigación tecnológica y proyección a la comunidad. En la actualidad, según Resolución Ministerial N° 069-2015-MINEDU, se viene aplicando el nuevo Diseño Curricular Básico Nacional de la Educación Superior Tecnológica, la cual se basa en la enseñanza por competencia a través del desarrollo de módulos educativos.

### **El Diseño del Proyecto Educativo Institucional (PEI)/ Instrumento Estratégico de Planeación.**

Proyecto educativo institucional o PEI es un término que hasta el 2002, en nuestro país, era conocido como Proyecto de Desarrollo Institucional o PDI y debido ello su concepción no era muy clara, considerándose como sinónimos proyecto educativo institucional, proyecto institucional, proyecto estratégico institucional, proyecto educativo de centro o PEC, etc.; llegando muchas veces a ser confundido hasta con proyecto curricular del centro. Esto ha ocasionado que sobre el tema haya muchas aportaciones, algunas de las cuales con suficiente calidad y claridad, como para dejar en evidencia el concepto preciso de PEI.

Según el Ministerio de Educación (2011), la define como: El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir.

Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el

resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

Por lo anterior, recurrimos a la definición de Proyecto Educativo Institucional propuesta por Capella, J.(2000), que nos dice “es una herramienta de planificación y gestión, que permite compartir una finalidad y un quehacer común que da sentido al proceso educativo desarrollado en las escuelas/liceos y le otorga identidad.”

Al respecto, Díaz y Suárez (2000) proponen asumir el proyecto educativo institucional como una propuesta pedagógica y administrativa que cada institución educativa diseña para dar sentido a todas las acciones que se llevan a cabo en ella. El PEI nos explica a dónde se desea llegar, qué tipo de hombre se desea formar, qué valores se intenta promover y qué acciones van a realizarse para ello (modelo y estilo de gestión y de organización, propuesta curricular, clima educativo, etc.).

Foro Educativo (1997), es aún más explícito al fundamentar que el Proyecto Educativo es un instrumento de gestión porque permite:

- Explicitar los resultados deseados que orientan toda la acción de la institución educativa;
- Identificar las posibilidades y limitaciones de la institución y de su entorno;
- Identificar las fortalezas y oportunidades así como las debilidades y amenazas de la misma;
- Articular los diferentes componentes de la institución;

- Definir las estrategias y políticas;
- Secuenciar las acciones; y
- Supervisar los procesos.

En síntesis, podemos decir que el PEI es una propuesta de cambio sustentada en una visión de futuro y que, como resultado de la gestión participativa de los actores educativos y de la articulación coherente de la planificación estratégica, administrativa y técnico pedagógica, se convierte en una herramienta de gestión que otorga identidad a las instituciones educativas.

## **2.3.- Bases Teóricas**

### **2.3.1.-Teoría Sociocrítica de Stephen J. Ball**

Desde un enfoque contextual y a partir del análisis de estudios de casos, entrevistas, realizadas a los directores y a los otros actores educativos, Ball, S. (1989, p. 97) identifica cuatro estilos en la actuación de los directores. En esta presentación el autor comenta que la hace *“con el espíritu de los tipos ideales de Weber, en forma abstracta, recalando sus diferencias y sus principales características.”*

Se pueden distinguir tres estilos principales que son:

El interpersonal

El administrativo y

El político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario.

#### **El Estilo Interpersonal**

El directivo que presenta este estilo, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar

que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba.

El director del estilo de gestión interpersonal demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle. El otorgamiento de beneficios a los otros actores, construye un lazo de lealtad que los ata hacia la persona y no al cargo; este estilo de liderazgo, dentro del enfoque contextual, es considerado como un modelo feudalista.

Si además tomamos en cuenta el hecho que no se puede beneficiar siempre a todos, estaremos notando que en ocasiones esto puede crear confusión y resentimiento en los menos beneficiados, tornándose las interacciones personales cada vez más distantes, llegando muchas veces a causar conflictos. Esto explicaría el concepto que tiene Weber (citado en Ball 1989, p. 102) sobre este estilo, *“es una forma irracional de liderazgo; no se basa en principios sino en la inspiración del director y los resultados de acuerdos privados.”*

### **El Estilo Administrativo**

Uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista, aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa, es Ball, S., quien afirma que el director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución.

El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente en una orden del día

y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, como sostiene el mismo autor, en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

Las formalidades que presenta este estilo de gestión, hacen posible encontrar un director burócrata, que desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la institución, sometiendo su rol a los procedimientos que constituyen la administración, como por ejemplo la gestión económica. Este comportamiento ocasiona que los demás actores se sientan excluidos de los aspectos importantes en la toma de decisiones, lo que le da también un carácter autocrático, pues la “eficiente” consecución de las acciones es planificada y controlada desde la dirección.

Lo lamentable de este estilo de gestión, es el que la preocupación fundamental del director y del equipo de administración se centre en el desarrollo de habilidades administrativas que le pueden proporcionar la base formal de su autoridad, olvidándose que las habilidades docentes siguen siendo el pilar de todo buen educador y que, a nuestro entender, deberían primar en el director de una institución educativa. En términos de Weber (citado en Ball 1989, p. 110), es el reemplazo del “*hombre culto*” por el “*especialista*”.

Por lo tanto la subordinación de la gestión técnico pedagógico a la gestión administrativa, es fomentada por este modelo ejecutivo, lo que confirma Ball, S. al manifestar que: *Lo que se alienta aquí es un sentido de responsabilidad por la organización separado de las personas que realmente la constituyen. El resultado de esto es una concepción.*

## **El Estilo Político**

Ball, S. (1989), presenta este estilo, porque considera que el proceso político es reconocido como un elemento importante de la institución educativa, aunque este reconocimiento puede ser expresado a través de una participación abierta y legítima a la que identifica como estilo antagónico; o en caso contrario se intentará eludir o desviar esta participación a la que identifica como estilo autoritario. Este estilo de gestión se clasifica en:

### **A.- Estilo Antagónico**

Para Ball, S. (1989), el director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político.

El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

Debemos aclarar que todos estos ataques son verbales, en el que la diferencia de opiniones propicia la formación de grupos, lobby, en los que encontramos, amigos y enemigos; buenos y malos y por supuesto el bien y el mal.

A todo esto Hall (citado en Ball , 1989, p. 110), añade

que :

*Por una parte la política constituye la transformación de los enfrentamientos físicos en verbales, y, por otra, la resolución o arreglo de estos enfrentamientos involucra el uso de la retórica política, esto es, el uso del discurso público para persuadir. Por ello, debemos estar interesados en comprender los procesos de la conversación política, determinando como es activado (o quizá desactivado o desviado) el público. El mantenimiento y activación del poder depende de la posibilidad de convencer a otros de la corrección de la posición de uno...Las alternativas son literalmente acalladas.*

#### **B.- El Estilo Autoritario**

A decir de Ball, S. (1989), el director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

El director autoritario, busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente; llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente.

La manipulación, es un signo importante que permite identificar, el estilo de gestión autoritario, pues no sólo manipula las discusiones para evitar que salgan de los límites fijados, por él mismo, sino también la asistencia de los opositores a las reuniones, esto para Ball (1989, p. 117), se debe a que el director autoritario, “*parece sentir*



*un horror casi patológico hacia el enfrentamiento. En esto pueden hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada.”*

En contraste con el estilo antagónico, el director autoritario demuestra una evidente adhesión al statu quo y busca que la conformidad sea considerada como una cualidad esencial que el personal de su institución debe poseer, para no causar problemas ni dificultades que puedan provocar perturbaciones que alteren el orden y/o el clima institucional. Estas y otras consideraciones, las toma en cuenta para la elección del subdirector.

King (citado en Ball, 1989, p. 122) señala que esta presentación de los estilos de dirección *“centran la atención organizativa casi exclusivamente en el líder”* aunque reconoce que los estilos de dirección se darán, también, dependiendo de las formas y expectativas particulares de los demás actores.

Ante las propuestas de otras clasificaciones de estilos de dirección, Ball (1989, p. 108) comenta:

*El desconcertante problema de si los estilos de dirección se seleccionan independientemente, o son adquiridos por los titulares o son, en parte, extensiones de tipos de personalidad individuales o psicologías personales. Esta es una cuestión que requiere una investigación aparte.*

Podemos afirmar entonces, que el estilo interpersonal, permite un mayor acercamiento e interacción entre el director y los demás actores educativos, pero estamos seguros que el mejor estilo, es aquel que se enfoque en el maestro como ser humano.

## **FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y TIPOS DE OPOSICIÓN Y CONTROL, SEGÚN ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA TEORÍA DE STEPHEN BALL.**

ESTILOS DE LIDERAZGO	FORMAS DE PARTICIPACIÓN	RESPUESTA A LA OPOSICIÓN	ESTRATEGIAS DE CONTROL
AUTORITARIO (POLITICO)	Suprimir la expresión pública.	Suprimir la conversación	Aislamiento, ocultamiento y secreto
ADMINISTRATIVO	Comités formales, reuniones y grupos de trabajo.	Canalización y aplazamiento.	Estructuración, planificación, orden del día, tiempo y contexto.
INTERPERSONAL	Charla informales, consultas y conversaciones personales.	Fragmentación y compromiso.	Actuaciones privadas de la persuasión.
ANTAGONICO (POLITICO)	Reuniones públicas y debate abierto.	Enfrentamiento.	Actuaciones publicas de la persuasión

Fuente: La Micropolítica de la Escuela. Hacia una Teoría de la Organización Escolar. Barcelona, España: Ediciones.

### **2.3.2.- Teoría Situacional de Hersey y Blanchard**

Una de las teorías de contingencia que cuenta con el reconocimiento general, es la situacional, la que propone que el estilo de gestión de un director está en función a la relación que éste tenga con los demás actores de la institución educativa, y que el cambio de estilo dependerá de la madurez con la que actúen estos actores: esta madurez puede ser profesional y psicológica. A esta teoría, Capella, J. (2000) la llama “gerencia estratégica.”

Para Blanchard (citado en Álvarez, 1998, p. 56), esta teoría también toma en cuenta las variables que conforman el

contexto en el que se desarrolla la gestión y que afectan e influyen en ella para que consiga sus objetivos, tales como:

*El clima organizacional, las relaciones personales dentro del grupo, la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo al logro, los incentivos socioeconómicos que estimulan al grupo para superar las dificultades y afrontar los cambios, la antigüedad de la plantilla, los posicionamientos de los miembros del grupo ante el poder, el control y los resultados, etc.*

La aplicación de la teoría de Hersey y Blanchard (tomado de Beare, Caldwell y Millikan, 1992, p. 139) requiere un enfoque muy personalizado del comportamiento de un director, ya que al haber una gran diversidad entre los miembros del personal, en términos de madurez, éstas motivarán comportamientos diferentes para las distintas personas y más aún, si tenemos en cuenta que los niveles de madurez profesional y psicológica, de éstas personas, irán cambiando de año en año. Esto lleva a considerar injusto, el hecho que un director trate a todos los miembros de un grupo, de la misma manera.

Hersey y Blanchard nos permiten apreciar la relación que existe entre el nivel de desarrollo de grupo y estilo de liderazgo; consideramos que para un mejor entendimiento del mismo, debemos anotar que estos autores califican al ser humano como un ser vivo que crece y, en su desarrollo, pasa por etapas que son el resultado de las combinaciones que surgen entre la variable competencia y la variable interés.

Hersey y Blanchard (citado en Álvarez, 1998, p. 57) entienden por: *Competencia*; al conjunto de conocimientos adquiridos mediante la instrucción, el entrenamiento y la experiencia que un miembro de un grupo de trabajo es capaz de poner en práctica. Suelen hacer referencia a:

- Experiencia previa en los temas de trabajo.
- Conocimiento de los objetivos fijados por el grupo.
- Adquisición de destrezas y capacidades de tipo técnico.

- Habilidad para resolver los problemas imprevistos.
- Necesidad o no de supervisión.

*Interés*; como una combinación de seguridad en sí mismo y motivación. La seguridad hace referencia a la autonomía en el trabajo, la motivación al entusiasmo que la persona pone en la marcha de su trabajo. Los indicadores para observar el interés son los siguientes:

- Identidad con los objetivos de la institución.
- Motivación por el logro.
- Actitud positiva ante la tarea a realizar.
- Independencia y criterios propios de actuación.
- Fidelidad y actitud positiva hacia la institución.
- Seriedad a la hora de cumplir horarios y plazos.

Hersey y Blanchard, añaden, que cada nivel de desarrollo determinado por la combinación de las dos variables, antes mencionadas, exige un estilo adecuado de dirección.

Ante esta propuesta, Beare, Caldwell y Millikan (1992) comentan que a pesar que esta teoría ha sido el foco de muchos programas de formación en lo que se refiere a técnicas de dirección, aún no haya sido sometida a una rigurosa validación, lo que no disminuye la capacidad de ésta para diagnosticar con rigor los niveles de madurez del personal, que permitirán seleccionar posteriormente un estilo de liderazgo acorde con estas proposiciones. Finalmente concluyen que esta teoría, parece ser una valiosa aportación al repertorio de los directores de instituciones educativas.

Sin embargo, Sergiovanni (tomado de Beare, Caldwell, y Millikan, 1992) considera que será difícil que un solo director pueda ejercer todos los estilos de dirección, en función a la situación que se presente; esta posición es compartida por Álvarez, M., quien agrega que la complejidad de la escuela, los conflictos difícilmente controlables, las relaciones con interlocutores dispersos en un entorno heterogéneo y no abarcable: no puede ser atendida por una sola persona con

perfiles tan dispares como los que plantea Hersey y Blanchard en la teoría situacional.

En resumen, opinamos que no existe un estilo óptimo de gestión para las diversas situaciones que se presentan en las organizaciones educativas, teniendo en cuenta la diversidad de actores que en ella interactúan, lo que nos obliga a ser flexibles en la toma de decisiones.

### **2.3.3.- Teoría de Burns y Duke**

Otra de las teorías que consideramos, es la clasificación que Burns, en el año de 1986, y Duke, en el año 1987, nos proponen. Ellos consideran tres tipos de estilos de liderazgo:

- Liderazgo Transaccional.
- Liderazgo Transformacional.
- Liderazgo Instruccional o Pedagógico.

Veamos ahora las características que tienen cada uno de estos tipos, en las instituciones educativas.

#### **Liderazgo transaccional.**

Según Burns (tomado de Beare, Caldwell, y Millikan, 1992), el director, en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado.

Álvarez, M. (1996) describe a este liderazgo como aquel que centra todo su poder o capacidad de influencia en el intercambio de unos valores por otros. Este intercambio puede darse entre el director y los demás actores educativos, así se podría intercambiar una buena atmósfera de trabajo agradable, propiciada por los docentes, a cambio de una dirección no intrusiva o la satisfacción de los padres de familia y alumnos a cambio de trabajo de mayor calidad de los profesores.

Bass, P. (1988), manifiesta que los enfoques tradicionales del liderazgo se centran a menudo en los líderes transaccionales que reconocen e identifican lo que se quiere de los demás actores educativos y lo que éstos necesitan y desean. Por lo que plantea que el liderazgo transaccional se manifiesta de dos modos:

Como refuerzo eventual: El director da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los profesores o los alumnos.

Como castigo eventual: A menudo bajo la forma de omisión y/o corrección por parte del Director, cuando no se alcanzan los niveles.

La puesta en práctica de estos modos no es muy fácil, ya que los criterios e indicadores de evaluación no están dados, por lo que aplicar el refuerzo, recompensa o acción correctiva, no serán considerados, por unanimidad, oportunos y/o pertinentes. Creemos por conveniente considerar que para el liderazgo transaccional, donde simplemente se da un intercambio entre el director y los demás actores educativos, se pondrán en práctica “valores” como la honestidad, la responsabilidad,

la imparcialidad y el respeto a los compromisos, que Burns llamó “*valores modales o valores de medios*”, estos valores son considerados requisitos básicos, si además del intercambio, se desea contar con el apoyo de los demás actores educativos.

A nuestro parecer, este estilo puede ser calificado como una mera transacción o trueque de intereses que se negocian entre el director y los demás actores educativos, esto en lugar de lograr que los interesados desarrollen integralmente sus competencias, los pueda llevar a una simple actuación de estímulo y respuesta, de pactos y acuerdos, que también caracterizan a los directores burocráticos, olvidándose que las instituciones educativas tienen un objetivo colectivo, que trasciende los pequeños intereses personales de algunos de sus actores.

### **Liderazgo transformacional.**

Bass, considera que pasar del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional, implica advertir mejoras en los actores educativos, las que con el tiempo se irán haciendo mayores y de orden superior; esto le permite asegurar que *“un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional.”* (Bass, 1988, p. 29); incentivar a desarrollar la capacidad de determinar su propia actuación.

Burns (tomado de Beare, Caldwell, y Millikan, 1992), califica a un director con liderazgo transformacional, cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

Álvarez, M. (1996) describe al director que representa este liderazgo, como aquél que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda de un bien común; que trae como consecuencia una relación de estímulo recíproco y de superación que convierte al seguidor en líder y al líder en seguidor.

Álvarez, M. (1996), nos ayuda a presentar un resumen de estrategias, conductas y prácticas, que como resultado de las investigaciones sobre el liderazgo transformacional, un director que represente este estilo, debe tener en cuenta:

*Carisma:* Bass (1988), propone que el director transformacional, por su buena gestión, goza del respeto y de la autoridad, para entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores. Sin embargo, añade el investigador que el carisma por sí sólo puede ser insuficiente para impulsar el desarrollo máximo de las posibilidades de los otros actores.

*La inspiración:* Considerada por Bass (1988), como una cualidad carismática ligada al éxito de la institución, puesto que ésta supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo ello lleva consigo.

*Consideración individual:* Esta estrategia propuesta por Bass (1988), consiste en que el directivo tenga una relación personalizada y ascendente con los demás actores, es decir, que atienda individualmente las necesidades y los intereses personales, de sus subordinados, intentando lograr coincidencias entre su visión y los objetivos de la institución.

*Estimulación intelectual:* El uso de esta estrategia, busca que el directivo estimule el desarrollo profesional de los demás actores educativos.

*La creatividad y el espacio para crear:* Capella, J. (2000) considera que disponer de ellas, es una exigencia insoslayable e insobornable, que permite potenciar el desarrollo de los demás actores.

*Liderazgo compartido, fundamentado en la cultura de la participación:* Crea condiciones para la colaboración y el consenso.

*Búsqueda de formación continua:* Esto permite, a los demás actores, un crecimiento personal, que redundará en la aplicación de las nuevas tecnologías a su trabajo.

*Satisfacción del cliente:* Brindar un servicio de calidad, implica la satisfacción de los usuarios.

*Motivación:* Según Bass (1988), el líder transformacional debe motivar a los demás actores educativos, a que hagan más de lo que en un principio esperaban, despertando no sólo, la importancia y el valor de los resultados, sino también, el modo de alcanzarlos. Conseguir además que superen sus intereses inmediatos en beneficio de la institución.

*Velar por una interpretación armónica y coherente de los principios y valores del proyecto educativo:* Es decir, convertir



lo que podría ser un documento burocrático, en una referencia viva de un modelo educativo diferente y asumido por todos.

*Identificar sus intereses con el interés de la educación de los niños:* El líder transformacional sabe que los buenos resultados de los alumnos implican el éxito de su gestión.

*Considerar a los profesores como instrumento clave para el éxito de la educación de los alumnos y del proyecto educativo:* Entonces incentivar el desarrollo de las capacidades personales y profesionales de los docentes:

- Integrar a los profesores en el diseño del proyecto educativo, de forma colaborativa.
- Facilitar información periódica y continua a los profesores, sobre su trabajo y el de la institución, que le permitan reconvertir resultados.

### **Liderazgo Instruccional.**

El liderazgo instructivo, conocido también como liderazgo pedagógico, educacional, es propuesto por Duke (tomado de Beare, Caldwell y Millikan, 1992) considerando que esta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza.

Álvarez, M. opina que este estilo de dirección es esencial para el éxito de una institución educativa, debido a que es la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza aprendizaje y el alumnado son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad, lo que implica que se impone una priorización de las funciones y tareas de la dirección.

Greenfield (citado en Alvarez, 1998, p. 87), define a este tipo de líder como *“aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se*

*entusiasmen con su trabajo de profesores.”* Esta definición supone una mayor dedicación del director a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, un buen clima institucional, así como las condiciones educativas necesarias, que permitan a los profesores realizar un buen trabajo con los alumnos.

Duke (tomado de Beare, Caldwell y Millikan, 1992), sugirió que el liderazgo instruccional debería implicar dos áreas que están plenamente interrelacionadas como son:

*El favorecimiento de la mejora en la calidad de la enseñanza:*  
Para Duke, esta área requiere principalmente una visión de la misma que proporciona la imagen de profesores competentes.

*La capacidad para tratar con éxito ciertas “situaciones claves”:*  
A partir de investigaciones realizadas en escuelas efectivas, Duke identificó que el director con estilo instruccional debe tratar con “siete situaciones claves” que son complejas y están interrelacionadas:

- *Supervisión y desarrollo del profesor.* Trabajar con los profesores en el diseño y puesta en práctica de programas, que permitan el desarrollo profesional de los individuos y del grupo.
- *Evaluación del profesor.* En el grado necesario en las políticas del sistema escolar.
- *Dirección y apoyo instructivo.* Con el objetivo de crear el clima institucional adecuado para la mejora de la calidad educativa.
- *Dirección de recursos.* Hacia las metas, necesidades, políticas, prioridades y planes.
- *Control de calidad.* Evaluación de los programas para proporcionar una información detallada del tratamiento de las metas, necesidades y prioridades, que incluyen los progresos del alumno y la evaluación de los profesores.
- *Coordinación.* Planificación de los programas, tanto horizontal como vertical, que garanticen el uso más eficaz y

efectivo de los diferentes recursos, en los que se incluye el currículo.

- *Previsión de problemas laborales.* Implica también la solución de problemas que puedan perjudicar la calidad del aprendizaje y la enseñanza.

Podemos decir que este estilo está centrado en la eficiencia y eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje que conducirían al director instructivo, a desarrollar un trabajo cooperativo con todos los agentes educativos, lo que implica tomar decisiones en común, trabajar en función a unos objetivos consensuados; dirigidos hacia la planificación, ejecución y evaluación de un currículo contextualizado, que logre la solución de los problemas y la satisfacción de las expectativas educativas de los involucrados.

#### **2.4- Definición Operacional de Palabras Clave**

**Estilo de Gestión:** Es concebido como el conjunto de normas y procedimientos que, sobre la base de una determinada estructura organizacional, se ejercen para la consecución de los objetivos y propósitos definidos por una organización. El estilo de gestión de las entidades vinculadas a la educación tiene efectos en la forma de administrar la labor de apoyo a la función educativa y también a esta función directa en el aula.

**Gestión:** Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación o de un anhelo cualquiera. Administrar por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de tramites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una organización o empresa.

**Gestión Educativa:** Entendida como aquella en que el directivo, o equipo directivo, determinan las acciones a seguir (planificación),

según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, la forma como se realizarían estas acciones (estrategias y tácticas) y los resultados que se lograrían. Según la literatura actual y atingente una “buena practica” de gestión de la educación, debería contener al menos los siguientes indicadores : pertinencia con la realidad, mostrar logros e términos de objetivos, mostrar capacidad de coordinación.

**Planeación Educativa:** Fase del proceso administrativo, en la que el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

**Proyecto Educativo Institucional:** Es la estrategia fundamental ordenada por ley, para propiciar la transformación de las instituciones como ejes de desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa; y, además, el proyecto educativo, como proyecto de desarrollo humano e institucional, es un proceso permanente de construcción colectiva, que conlleva al crecimiento y desarrollo social de las comunidades educativas.

**Efectividad:** Engloba a la eficacia y la eficiencia. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo. La eficacia consiste en definir y lograr objetivos y la eficiencia en utilizar los recursos adecuadamente, es decir a un bajo costo.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.- Método, Nivel de Investigación

El presente trabajo de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 136) es de tipo sustantiva o también conocida como descriptiva analítica, al respecto se encontró que: “Dentro del enfoque cuantitativa, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique el diseño tal como fue preconcebido”.

De ahí que mediante el tipo de investigación, permite avanzar la información de tipo descriptiva, transversal, para reflexionar sobre el objeto de estudio que es la relación que existe entre los estilos de gestión de los directivos y la planeación educativa.

La presente investigación se llevó a cabo utilizando el Método Hipotético deductivo de nivel Descriptivo de enfoque cuantitativo estadístico por la utilización de fórmulas para la tabulación de datos, cifras de carácter numérico sobre las variables en estudio y que pretenden fundamentar sólidamente la hipótesis.

Por consiguiente, esta investigación es de diseño no experimental, Hernández, Fernández, Baptista (2010, p. 149) define a los diseños no experimentales como: *“estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”*

Asimismo, es no experimental, porque de acuerdo a este tipo de investigación no cuenta con un grupo experimental dentro de la población de estudio, no existe una variable dependiente a la cual se va manipular, solo describirla en el plano teórico y determinar su correlación con otra variable.

Como apoyo afirmamos que nuestra investigación es de tipo aplicada/cualitativa con un nivel descriptivo analítico, porque como sugiere Danhke (1989) determina las características importantes de los estilos de gestión que predominan en los directivos de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos ( IESTP ) en cuanto a la planeación educativa; identificando a través de las respuestas de los encuestados, y de manera independiente, cada

uno de los indicadores que nos hemos propuesto en la matriz de variables, que más adelante detallamos; ilustrando las teorías y conceptos del marco teórico.

Nuestro estudio es comparativo, porque reconocemos las semejanzas y diferencias existentes entre los distintos estilos de gestión de cada uno de los directivos estudiados, no para comparar cada resultado parcial sino para integrarlos y luego obtener una imagen global, que nos permitirá hacer la comparación de los casos integrados entre sí.

### **3.2.- Sistema de Hipótesis y Variables**

#### **Hipótesis General**

H1: Los estilos de gestión de los directivos influyen en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

H0: Los estilos de gestión de los directivos influyen en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014

#### **Hipótesis Específicas**

El estilo de gestión personal de los directivos influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

El estilo de gestión interpersonal de los directivos influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

El estilo de gestión impersonal de los directivos influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

## Sistema de Variables e Indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INTRUMENTO
<b>Variable Independiente</b> ESTILOS DE GESTIÓN	Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carisma</li> <li>- Inspiración</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Competencia</li> </ul>	Cuestionario
	Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto</li> <li>- Solidaridad</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	Cuestionario
	Impersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en Equipo</li> <li>- Manejo de Información</li> <li>- Delegación de Funciones</li> <li>- Sistema de Estímulos</li> <li>- Realización de Personas</li> <li>- Resolución de Conflictos</li> </ul>	Cuestionario
<b>Variable Dependiente</b> PLANEACIÓN EDUCATIVA	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de Gestión</li> <li>- Estructura Orgánica</li> <li>- Comisiones de Trabajo</li> <li>- Canales de Comunicación</li> <li>- Clima Institucional</li> </ul>	Cuestionario
	Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación Educativa</li> <li>- Enfoque de Evaluación</li> <li>- Actualización Docente</li> <li>- Estrategias Didácticas</li> <li>- Relación con Estudiantes</li> <li>- Planes Curriculares</li> </ul>	Cuestionario
	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto Económico</li> <li>- Administración de Recursos Humanos y Materiales</li> <li>- Relación con Instancias Superiores</li> </ul>	Cuestionario

Fuente: Marco teórico y conceptual.  
Elaboración: Tesista.

### 3.3.- Técnicas e Instrumentos

TECNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario

**Encuestas:** Se aplicaron a través de cuestionarios debidamente estructurados de acuerdo a nuestros indicadores. Las preguntas serán formuladas con la finalidad de realizar un cruce de datos, todo ello según las variables, dimensiones e indicadores planteados.

El cuestionario de la encuesta estructurada estuvo conformado por preguntas cerradas, cuyas respuestas son: dicotómicas o con varias alternativas mutuamente excluyentes referidas a conductas de gestión observables de los directivos, teniendo en cuenta el enfoque y percepción que tiene el personal encuestado.

### 3.4- Cobertura del Estudio

#### 3.4.1.-Población

Consideramos como población a todos los directivos, personal docente y administrativo de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la región Huánuco, al 2014, esta demarcación se realizó teniendo en cuenta las siguientes razones de acceso:

**Institucional:** El responsable de esta investigación forma parte del contexto empírico por más de una década de la población en estudio, además ha formado parte del consejo educativo institucional; por lo tanto conoce la gestión de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos desde el interior.

**Viabilidad:** Facilidad de acceso para observar y encuestar a los directivos, docentes y administrativos, por contar con relaciones de amistad personal y profesional.

**Económica:** Por contar con los recursos necesarios que implica la investigación.



## INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN HUÁNUCO

UESTP	LUGAR
Aparicio Pomares	Amarilis – Huánuco
Max Planck	Ambo – Ambo
Naranjillo	Padre Felipe Luyando – Leoncio Prado
Javier Pulgar Vidal	Panao – Pachitea
Ricardo Salinas Vara	Jesús – Lauricocha
Glicerio Gómez Igarza	Llata – Huamalíes
Puerto Inca	Puerto Inca – Puerto Inca
Felipe Huamán Poma De Ayala	La Unión – Dos De Mayo
Mariano Bonín	Monzón – Huamalíes
Tinyash	Huacaybamba – Huacaybamba

Fuente: Dirección Regional de Educación 2014 - Huánuco

Elaboración: Tesista

## PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN HUANUCO

PERSONAL DOCENTE		PERSONAL ADMINISTRATIVO		TOTAL
NOMBRADO	CONTRATADO	NOMBRADO	CONTRATADO	
61	48	37	11	157

Fuente: Presupuesto Analítico de Personal 2014 – DRE – Huánuco.

Elaboración: Tesista

### 3.4.2.- Muestra

Por considerar que nuestra investigación es descriptiva correlacional, hemos optado por definir una muestra institucional que se ha determinado teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión:

- Institutos con mayor población a nivel de docentes y administrativos.
- Institutos con predisposición a brindar información
- Institutos que se encuentren activos.

Criterios de exclusión:

- Institutos con menor población a nivel de docentes y administrativos.
- Institutos con indisposición a brindar información.

Teniendo en cuenta estos criterios se optó por determinar la siguiente población institucional:

#### **MUESTRA INSTITUCIONAL**

<b>IESTP</b>	<b>LUGAR</b>	<b>Nº Docentes</b>	<b>Nº Administrativos</b>
Aparicio Pomares	Huánuco	28	13
Max Planck	Ambo	14	07
Naranjillo	Leoncio Prado	14	07
Javier Pulgar Vidal	Pachitea	09	03

Fuente: Presupuesto Analítico de Personal 2014 – DRE – Huánuco.

Elaboración: Tesista

Para determinar la muestra a encuestar, ésta se realizó usando el muestreo de tipo no probabilístico estratificado con afijación proporcional, por ello tomamos el 30% del total del personal de la muestra institucional, que hacen un total de 29 personas (20 docentes y 09 administrativos nombrados) ya que permite que los elementos de la muestra sean proporcionales a su presencia en la población.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1.- Presentación de Resultados en Concordancia con las Variables y Objetivos.

#### ENCUESTA SOBRE ESTILOS DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS

**TABLA Nº 01**

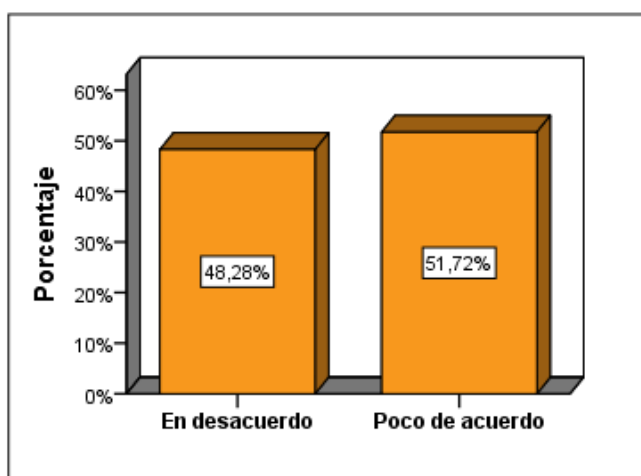
##### Carisma de los Directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
 Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 01**

##### Carisma de los Directivos



Fuente : Tabla Nº 01  
 Elaboración : Tesista.

#### **Análisis e Interpretación**

Respecto a al carisma que muestran los directivos, se observa que del total de encuestados, un 48.30% afirman estar en desacuerdo y un 51.70% poco de acuerdo. Sorprende la percepción de los encuestados, ya que el carisma es cualidad estratégica que deben tener los directivos para el logro de objetivos.

**TABLA N° 02**

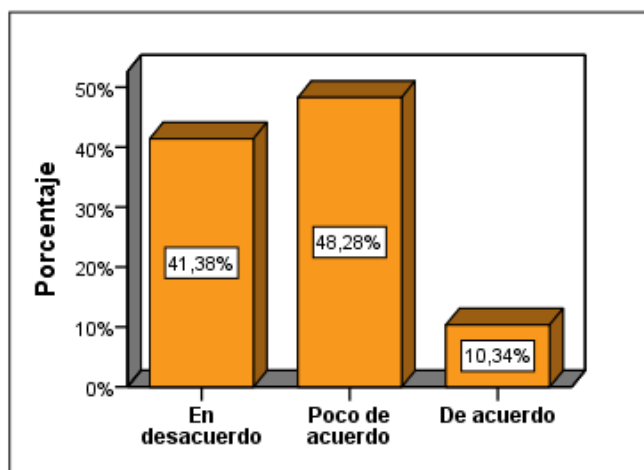
**Confianza Inspirada por los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 02**

**Confianza Inspirada por los Directivos**



Fuente : Tabla N° 02  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la confianza que inspiran los directivos, se obtuvo que un 41.38% menciona estar en desacuerdo, un alto 48.28% respondió estar poco de acuerdo y solo un 10,34% menciona que si inspiran confianza con un calificativo de acuerdo.

**TABLA Nº 03**

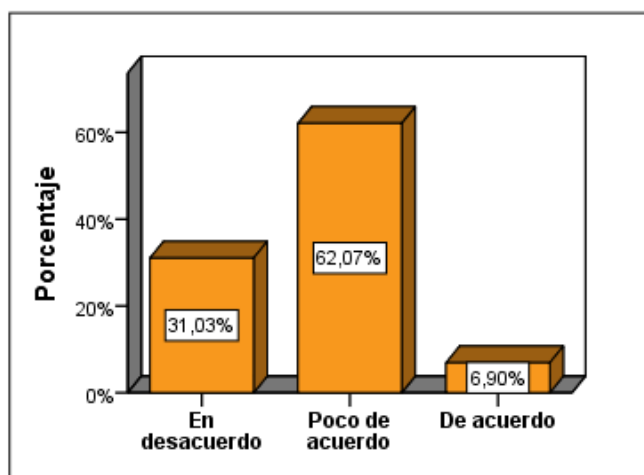
**Honestidad de los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	18	62,1	62,1	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 03**

**Honestidad de los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 03  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En cuanto a la honestidad que demuestran los directivos, un 31.03% está en desacuerdo con esta cualidad, un 62.07% opinan estar poco de acuerdo y un 6.90% menciona estar de acuerdo. La honestidad debe estar presente en todo acto personal de los directivos si se pretende establecer una gestión transparente.

**TABLA N° 04**

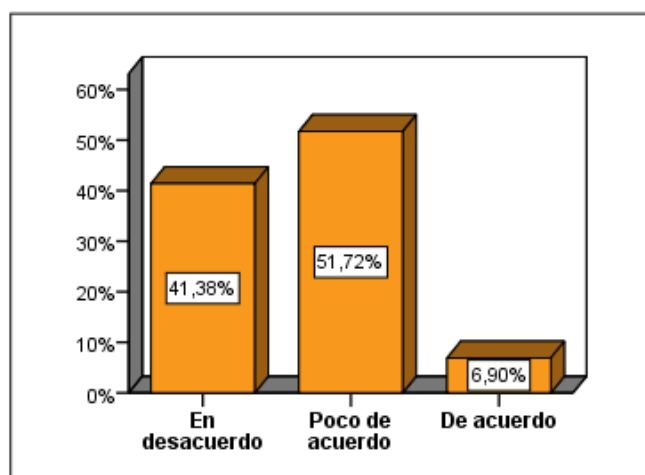
**Responsabilidad de los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 04**

**Responsabilidad de los Directivos**



Fuente : Tabla N° 04  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e interpretación**

Respecto al presente grafico, los encuestados manifestaron estar en desacuerdo en un 41.40% en cuanto a la responsabilidad que muestran los directivos, mientras que un 51.70% dicen estar poco de acuerdo y solo un 6.90% de acuerdo.

**TABLA Nº 05**

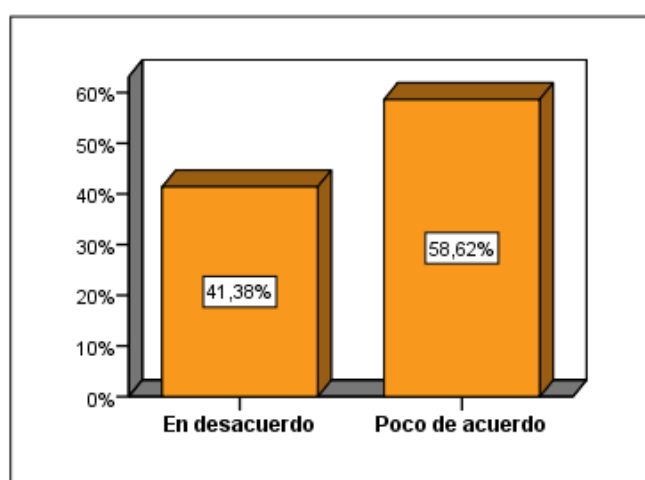
**Competencia de los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	17	58,6	58,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 05**

**Competencia de los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 05  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La competencia como cualidad personal de los directivos dio como resultado: un 41.40% esta en desacuerdo mientras que un 58.60% afirmo estar poco de acuerdo. Estos resultados de alguna forma explican el nivel de eficiencia en la planeación educativa.

**TABLA Nº 06**

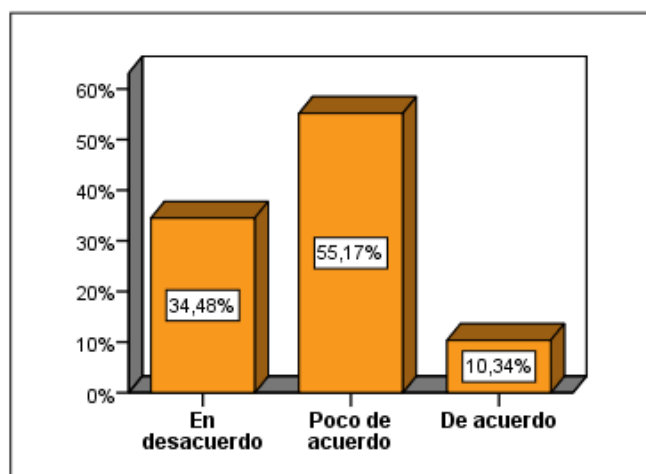
**Coherencia de los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	34,5	34,5	34,5
	Poco de acuerdo	16	55,2	55,2	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 06**

**Coherencia de los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 06  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se observa que un 34.50% está en desacuerdo con la coherencia que demuestran los directivos, mientras que un alto 55.20% menciona estar poco de acuerdo y solo un 10.30% afirma estar de acuerdo. Estas calificaciones demuestran la falta de liderazgo de los directivos, ya que no se observó coherencia entre lo que exponen y ejecutan.



**TABLA Nº 07**

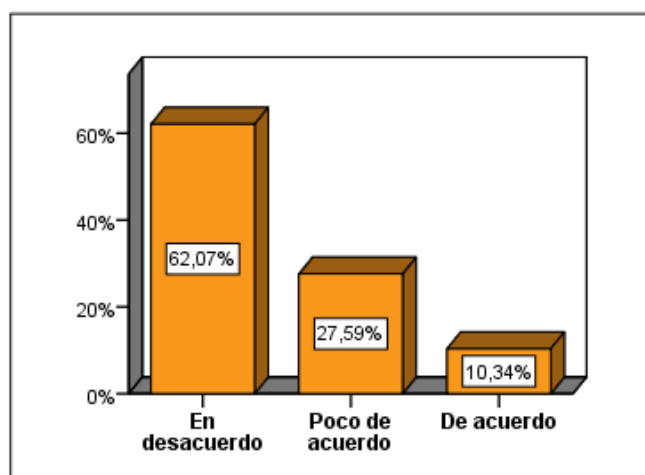
**Respeto que muestran los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	18	62,1	62,1	62,1
	Poco de acuerdo	8	27,6	27,6	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 07**

**Respeto que muestran los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 07  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Un alto 62.07% afirmó que están en desacuerdo con el respeto que demuestran los directivos dentro de los institutos, asimismo un 27.59% dijo estar poco de acuerdo un 10.34% afirmó estar de acuerdo. Debemos tener claro que esta cualidad personal es fundamental, ya que incita a la participación libre y mejora del clima institucional dentro de la organización.

**TABLA N° 08**

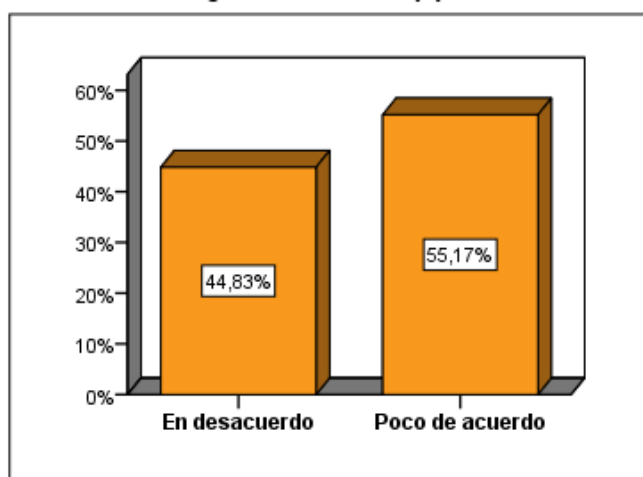
**Innovación que muestran los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	44,8	44,8	44,8
	Poco de acuerdo	16	55,2	55,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 08**

**Innovación que muestran los Directivos**



Fuente : Tabla N° 08  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La innovación como cualidad facilita y fomenta la creatividad, variable importante si se pretende implantar una gestión participativa. Al respecto un 44.83% de los encuestados dijo estar en desacuerdo con esta característica de los directivos y un 55.17% manifestó estar poco de acuerdo.

**TABLA N° 09**

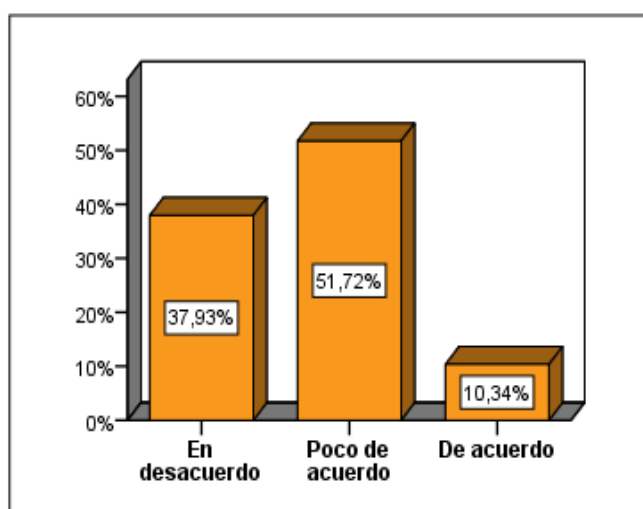
**Motivación que muestran los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	37,9	37,9	37,9
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 09**

**Motivación que muestran los Directivos**



Fuente : Tabla N° 09  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados un 37.93% afirma estar en desacuerdo con la motivación que muestran los directivos, mientras un 51.72% afirmo estar poco de acuerdo y un 10.34% dijo estar de acuerdo. Si se pretende la participación activa es fundamental con esta cualidad.

**TABLA Nº 10**

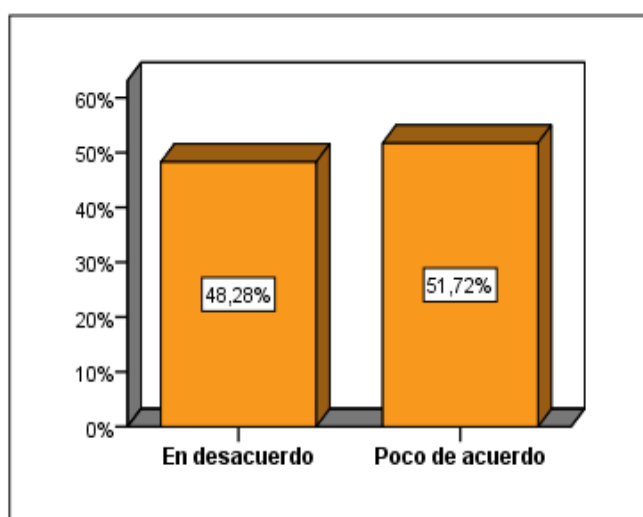
**Visión que muestran los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 10**

**Visión que muestran los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 10  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Un 48.30% menciona estar en desacuerdo con la visión que muestran los directivos en los institutos y un 51.72% afirmó estar poco de acuerdo. La importancia de esta cualidad radica en la forma de apreciar la organización y definir el camino a seguir para el logro de metas y objetivos.

**TABLA Nº 11**

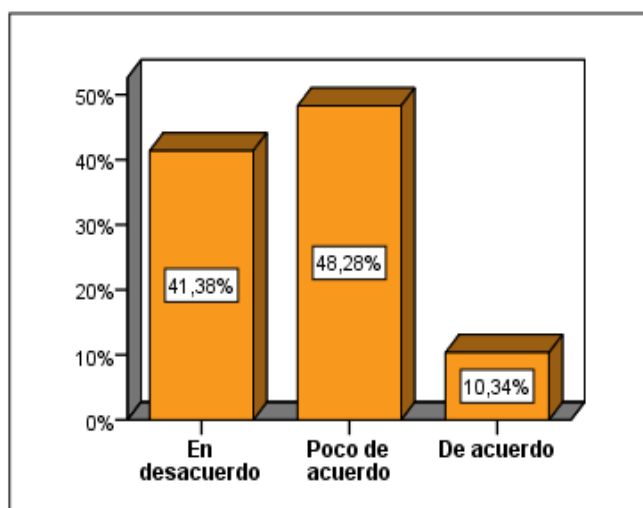
**Estilo definido de gestión que muestran los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 11**

**Estilo definido de gestión que muestran los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 11  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto al estilo propio de gestión de los directivos, se observa que del total de encuestados un 41.38% afirman estar en desacuerdo, un 48.28% dijeron estar poco de acuerdo y un 10.34% se mostraron de acuerdo. Sorprende la percepción de los encuestados, ya que esto demostraría que la gestión no esta guiada por principios fundamentales de liderazgo.

**TABLA Nº 12**

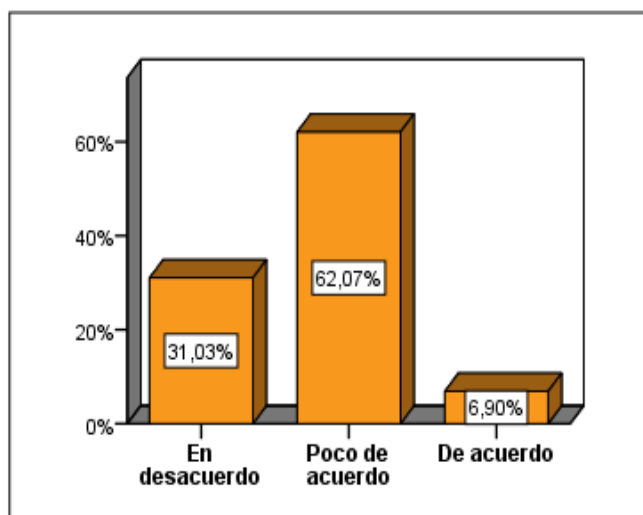
**Respeto que generan los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	18	62,1	62,1	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 12**

**Respeto que generan los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 12  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la presente interrogante, se obtuvo que un 41.38% menciona estar en desacuerdo con el respeto que generan los directivos en el personal, un alto 62.07% respondió estar poco de acuerdo y solo un 6.90% menciona estar plenamente de acuerdo con esta afirmación.

**TABLA Nº 13**

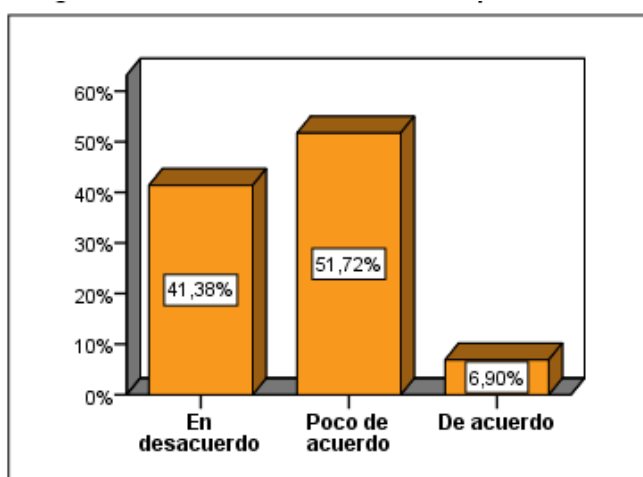
**Solidaridad que promueven los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 13**

**Solidaridad que promueven los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 13  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En la presente tabla y grafico los encuestados opinaron en un 41.38% estar en desacuerdo con la promoción de solidaridad en el personal por parte de los directivos, un 51.72% esta poco de acuerdo y un 6.90% menciona estar de acuerdo con cualidad interpersonal.

**TABLA N° 14**

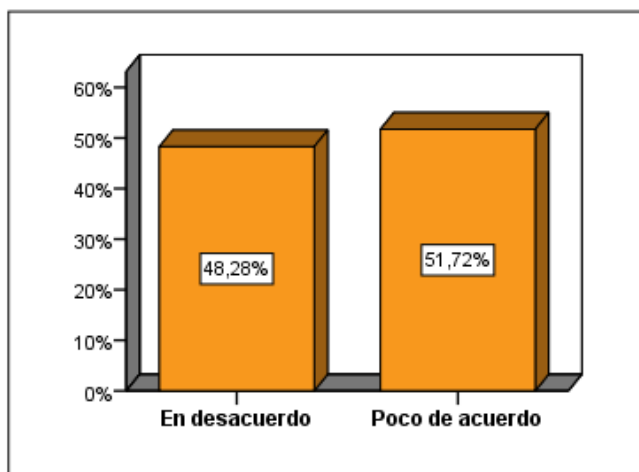
**Reconocimiento de méritos de parte de los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 14**

**Reconocimiento de méritos de parte de los Directivos**



Fuente : Tabla N° 14  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En cuanto al reconocimiento de los méritos del personal por parte de los directivos un 48.28 respondieron estar en desacuerdo y un 51.72 afirman estar poco de acuerdo. Hay que tener que las organizaciones de éxito cuentan con políticas de promociones considerando los méritos de su personal , lo cual influye en el rendimiento laboral.



**TABLA Nº 15**

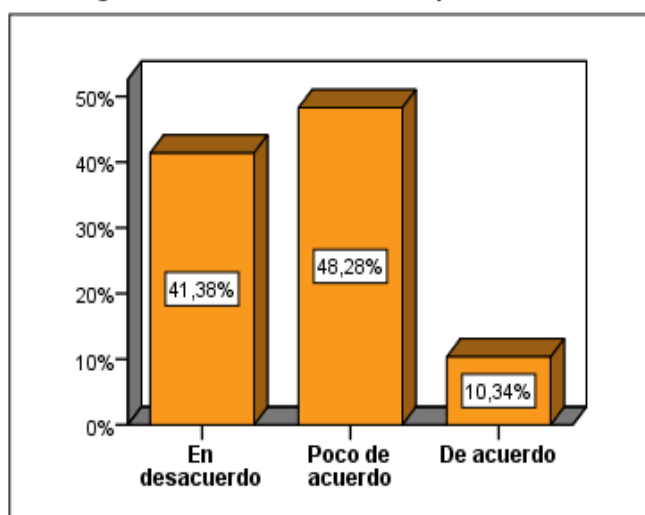
**Comunicación que muestran los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 15**

**Comunicación que muestran los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 15  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se observa que la comunicación que muestran los directivos con el personal no es la mejor, ya que un 41,38% mencionan estar en desacuerdo, un alto 48,28% respondió estar poco de acuerdo y solo un 10,34% menciona que si son comunicativos con un calificativo de acuerdo.

**TABLA Nº 16**

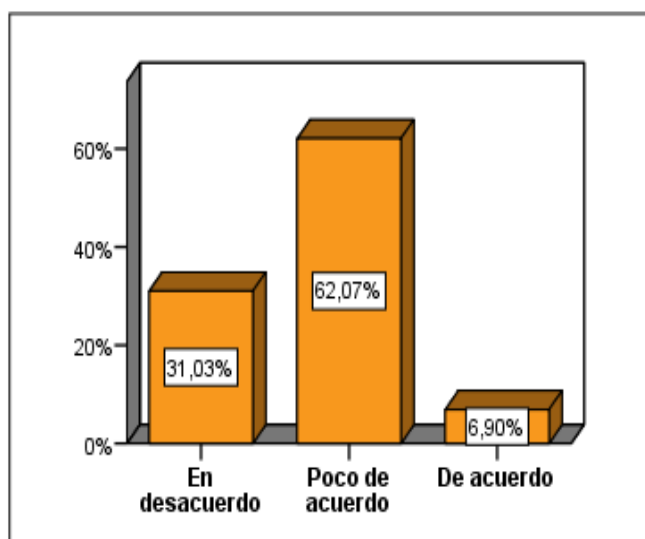
**Trabajo en Equipo que promueven los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	18	62,1	62,1	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 16**

**Trabajo en Equipo que promueven los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 16  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La promoción del trabajo en equipo debería ser una forma estratégica para una efectiva planeación, al respecto, un 31.03% esta en desacuerdo con dicha cualidad, un 62.07% opinan estar poco de acuerdo y un 6.90% menciono estar de acuerdo.

**TABLA Nº 17**

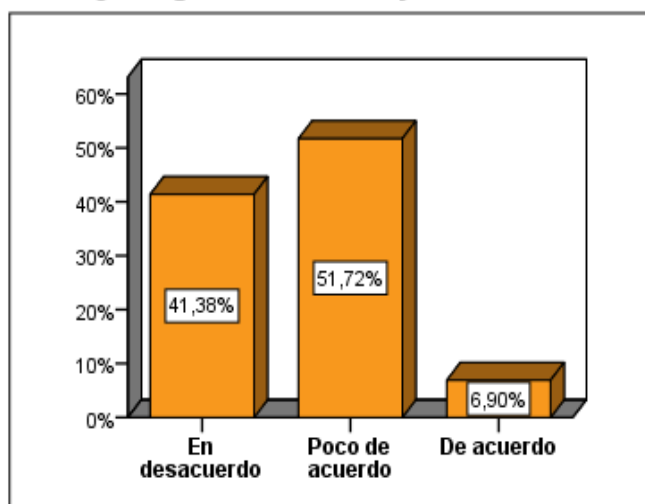
**Delegación a menudo de funciones por parte de los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRAFICO Nº 17**

**Delegación a menudo de funciones por parte de los Directivos**



Fuente : Tabla Nº 17  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En cuanto a la delegación de funciones por parte de los directivos, del total de encuestados un 41.38% menciona estar en desacuerdo, un 51.72 dijo estar poco de acuerdo un 6.90% afirmo estar de acuerdo. La delegación de funciones demuestra la confianza personal y técnica que depositan los directivos en los trabajadores.

**TABLA N° 18**

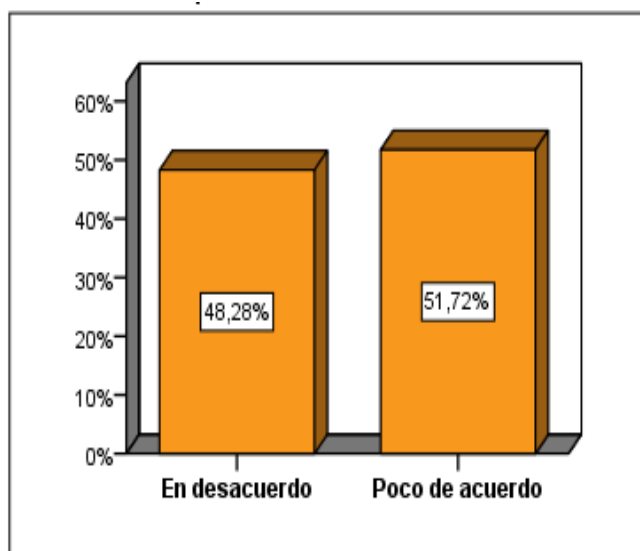
**Implicancia a todo el Personal y Colaboradores en la Planeación Educativa por parte de los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRAFICO N° 18**

**Implicancia a todo el Personal y Colaboradores en la Planeación Educativa por parte de los Directivos**



Fuente : Tabla N° 18  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Un 48.28% de los encuestados afirma estar en desacuerdo con la presente afirmación planteada, mientras un alto 51.72% dijo estar poco de acuerdo. Es fundamental que los directivos involucren a todo el personal en la formulación de planes si se pretende una participación activa de toda la comunidad educativa.

**TABLA N° 19**

**Conocimiento de la capacitación del personal y la relación con las necesidades de la institución por parte de los Directivos**

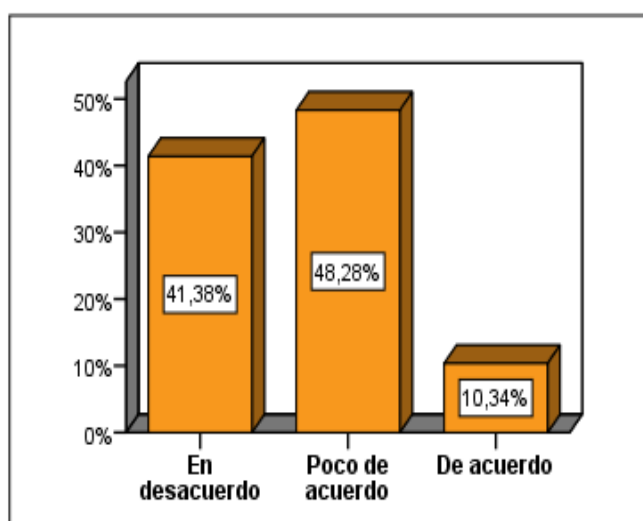
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.

Elaboración : Tesista.

**GRAFICO N° 19**

**Conocimiento de la capacitación del personal y la relación con las necesidades de la institución por parte de los Directivos**



Fuente : Tabla N° 19

Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Los resultados nos muestran que un 41.38% menciona estar en desacuerdo con el grado de conocimiento que tienen los directivos respecto a las necesidades de capacitación y la relación de éstos con las necesidades de la institución, un alto 48.28% respondió estar poco de acuerdo y solo un 10,34% menciona estar de acuerdo.

**TABLA N° 20**

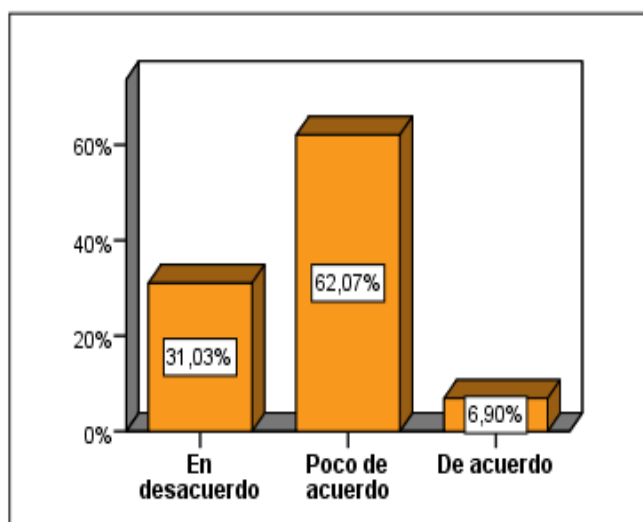
**Compartimiento de información necesaria y pertinente que muestran los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	18	62,1	62,1	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRAFICO N° 20**

**Compartimiento de información necesaria y pertinente que muestran los Directivos**



Fuente : Tabla N° 20  
Elaboración : Tesista

**Análisis e Interpretación**

Ante la interrogante si los directivos comparten información con el personal, los encuestados respondieron en un 31.03% estar en desacuerdo, un 62.07% esta poco de acuerdo y solo un 6.90% esta de acuerdo. Hoy en día la información necesaria y pertinente genera ventajas competitivas y planes eficientes.

**TABLA Nº 21**

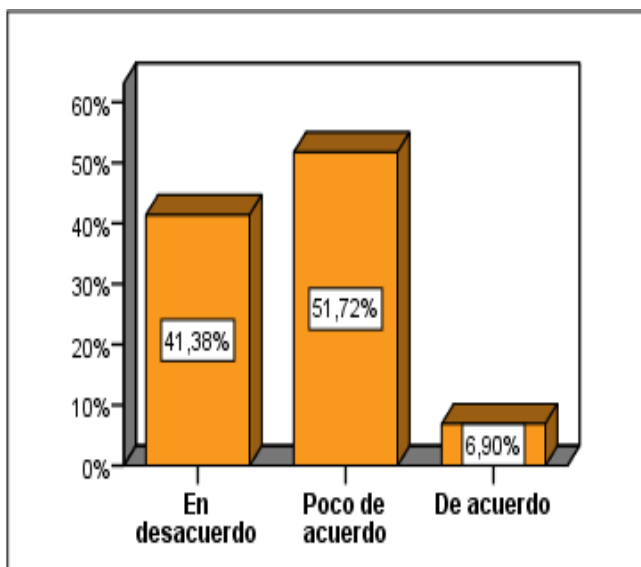
**Consideración de los Directivos respecto a la situación particular del personal al planificar acciones de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRAFICO Nº 21**

**Consideración de los Directivos respecto a la situación particular del personal al planificar acciones de trabajo**



Fuente : Tabla Nº 21  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a esta afirmación un 41.38% de los encuestados respondió estar en desacuerdo, mientras que un alto 51.72% afirmó estar poco de acuerdo, un bajo 6.90% menciona estar de acuerdo. La situación particular del personal siempre debería tenerse en cuenta, ya que de ello depende en gran medida su participación en la formulación de planes educativos.

**TABLA N° 22**

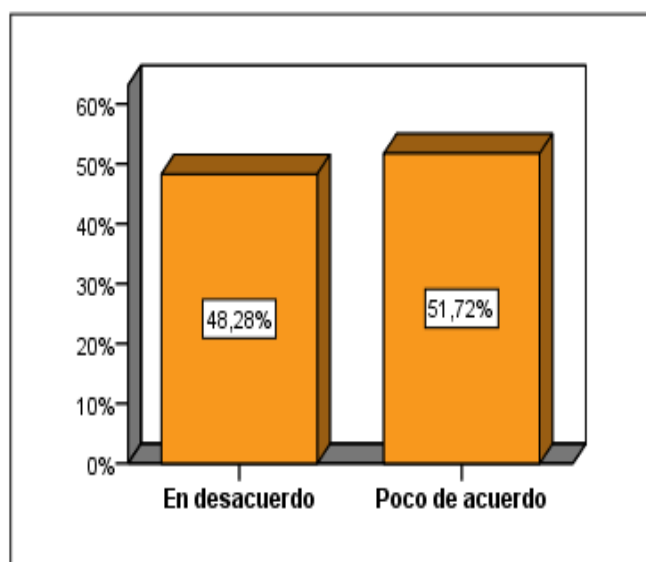
**Fomento de la concientización e implicación del personal  
en temas de planeación por parte de los Directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 22**

**Fomento de la concientización e implicación del personal en temas de  
planeación por parte de los Directivos**



Fuente : Tabla N° 22  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En cuanto al fomento de conciencia e implicancia que ejercen los directivos dentro del personal en temas de planeación, un 48.28% de los encuestados afirmo estar en desacuerdo, mientras un 51.72% menciona estar poco de acuerdo.



**TABLA Nº 23**

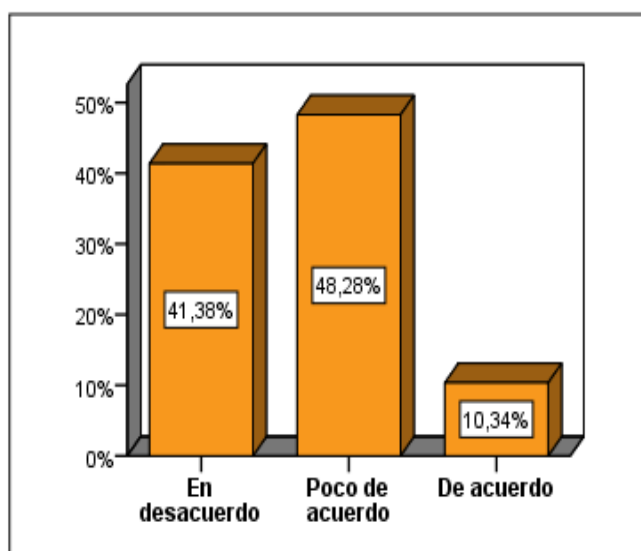
**Reconocimiento del trabajo bien hecho**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 23**

**Reconocimiento del trabajo bien hecho**



Fuente : Tabla Nº 23  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

El reconocimiento del trabajo bien del personal por parte de los directivos recibió de parte de los encuetados los siguientes calificativos: un 41.38% menciona estar en desacuerdo, un alto 48.28% respondió estar poco de acuerdo y solo un 10,34% dijo estar de acuerdo.

**TABLA N° 24**

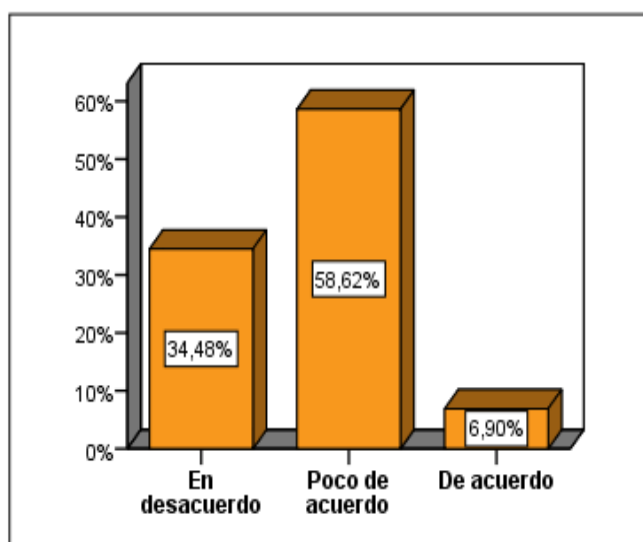
**Recepción y transmisión de información por parte del personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	10	34,5	34,5	34,5
Poco de acuerdo	17	58,6	58,6	93,1
De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 24**

**Recepción y transmisión de información por parte del personal**



Fuente : Tabla N° 24  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La recepción y transmisión de información por parte de los directivos en los institutos, genero las siguientes calificaciones: un 34.48% esta en desacuerdo con tal afirmación, un 58.62% menciona estar poco de acuerdo y un 6.90% dijo estar de acuerdo.

**TABLA Nº 25**

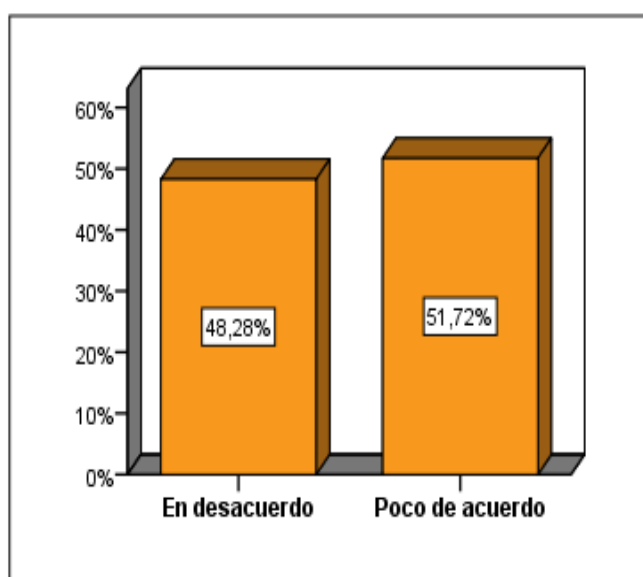
**Resolución adecuada de conflictos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 25**

**Resolución adecuada de conflictos**



Fuente : Tabla Nº 25  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La resolución de conflictos será determinante si se pretende fomentar y mantener un buen clima organizacional; al respecto el 48.28% de los encuestados menciona estar en desacuerdo en la forma como los directivos manejan este tema, mientras que un 51.72% afirmó estar poco de acuerdo.

**TABLA N° 26**

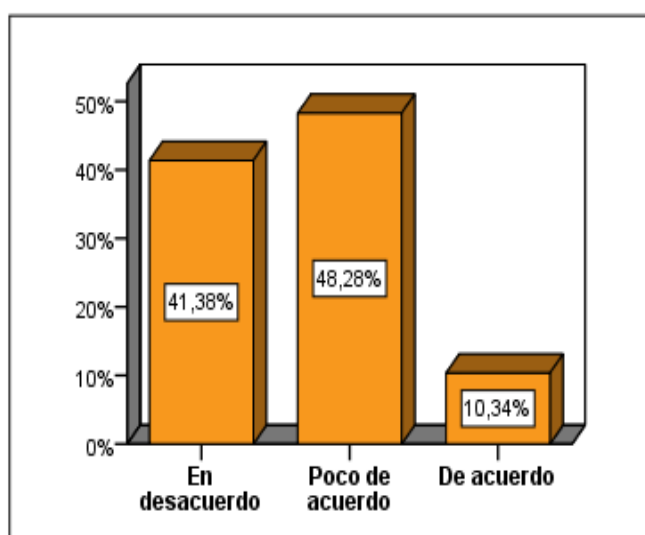
**Valoración y ayuda hacia el personal a mejorar sus resultados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 26**

**Valoración y ayuda hacia el personal a mejorar sus resultados**



Fuente : Tabla N° 26  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto al acompañamiento que ofrecen los directivos al personal con la intención de mejorar su rendimiento, los encuestados opinan en un 41.38% estar en desacuerdo con esta afirmación, un 48.28% dijeron estar poco de acuerdo y solo un 10.34% manifestó estar de acuerdo.

**TABLA Nº 27**

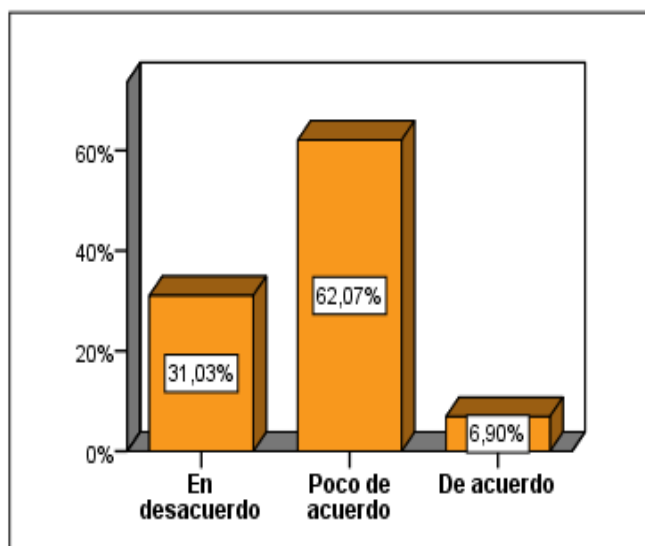
**Facilitación de recursos necesarios para hacer bien el trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	18	62,1	93,1
	De acuerdo	2	6,9	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 27**

**Facilitación de recursos necesarios para hacer bien el trabajo**



Fuente : Tabla Nº 27  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la presente afirmación, los encuestados respondieron en un 31.03% estar en desacuerdo, un 62.07% afirmaron estar poco de acuerdo y un 6.90% mencionaron estar de acuerdo. La logística con la cuenta el personal debe ser tema central en toda gestión, por ello será importante planear de manera estratégica este tema.

**TABLA Nº 28**

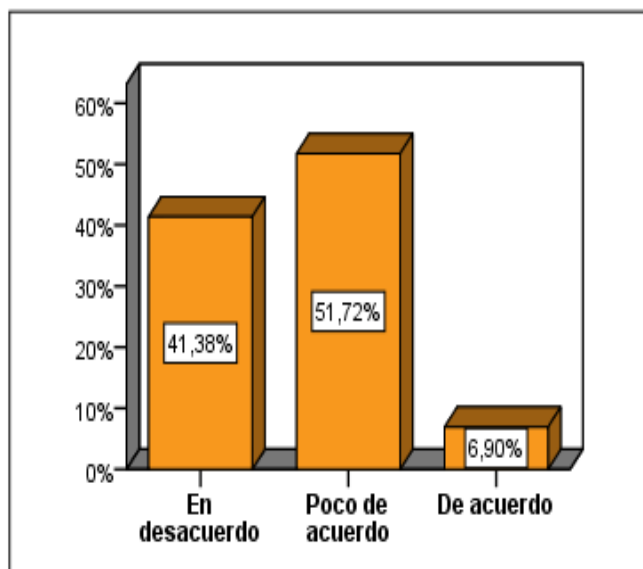
**Aplicación de parte de los Directivos de un estilo definido de gestión durante el proceso de planeación educativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 28**

**Aplicación de parte de los Directivos de un estilo definido de gestión durante el proceso de planeación educativa**



Fuente : Tabla Nº 28  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la aplicación de un estilo definido de gestión durante el proceso de planeación educativa, el personal encuestados menciono estar en desacuerdo en un 41.38%, un 51.72% dijo estar poco de acuerdo con esta afirmación y un 6.90% respondió estar de acuerdo. Con estas respuestas se puede comprobar la informalidad en la gestión de los directivos.

**TABLA N° 29**

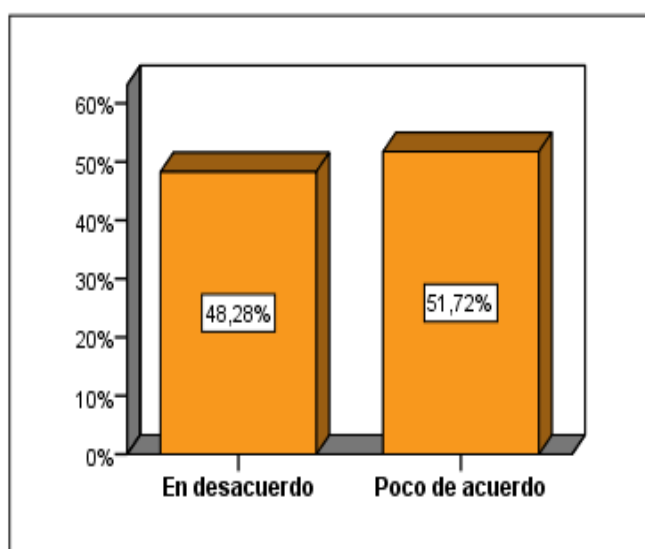
**Estilo de gestión de los Directivos y su influencia en la efectividad de la planeación educativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 29**

**Estilo de gestión de los Directivos y su influencia en la efectividad de la planeación educativa**



Fuente : Tabla N° 29  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

El 48.28% de los encuestados dijo estar en desacuerdo en que el estilo de gestión de los directivos definen la efectividad de la planeación educativa, mientras que la gran mayoría compuesta por un 51.72% afirmó estar poco de acuerdo. Estos resultados nos permitirán plantear recomendaciones con el fin de cambiar la percepción del personal, ya que el estilo de gestión debería influir significativamente en la efectividad del planeamiento.

**TABLA Nº 30**

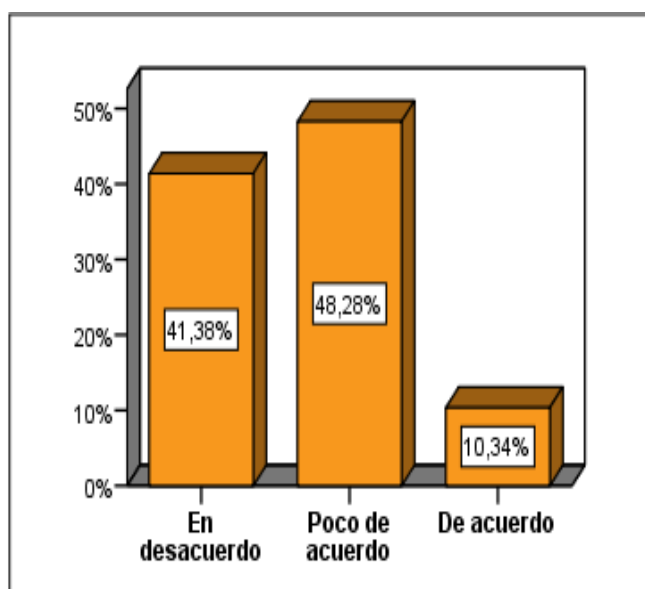
**Interés respecto a los problemas del personal en su labor diaria**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 30**

**Interés respecto a los problemas del personal en su labor diaria**



Fuente : Tabla Nº 30  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La preocupación que muestran los directivos por los problemas de su personal genero las siguientes respuestas: un 41.38% afirma estar en desacuerdo con esta acción, un 48.28% menciona estar poco de acuerdo y un 10.34% se mostro de acuerdo.



**TABLA N° 31**

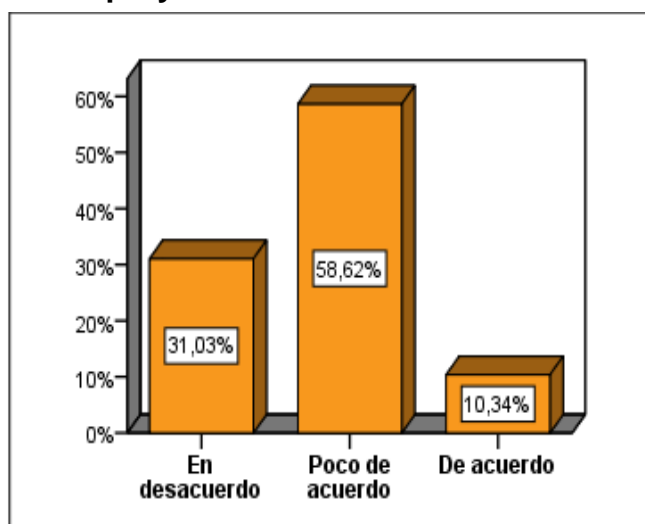
**Fomento respecto a la realización del personal, cuando éstos plantean proyectos innovadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	17	58,6	58,6	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 31**

**Fomento respecto a la realización del personal, cuando éstos plantean proyectos innovadores**



Fuente : Tabla N° 31  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la presente afirmación del cuestionario un 31.03% respondieron estar en desacuerdo, un 58.62% mencionaron estar poco de acuerdo y un 10.34% dijeron estar de acuerdo. El incentivo en la realización de proyectos genera mayor y mejor compromiso con la institución.

**TABLA N° 32**

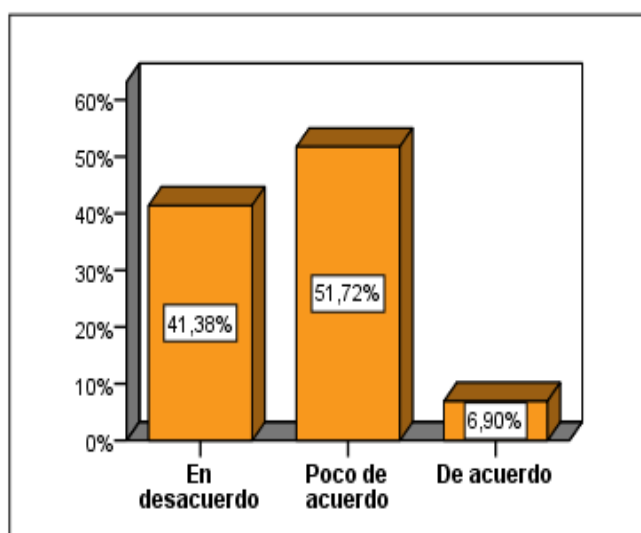
**Aplicación de políticas de estímulo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 32**

**Aplicación de políticas de estímulo**



Fuente : Tabla N° 32  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la aplicación de políticas de estímulo al personal por parte de los directivos, el 41.38% afirma estar en desacuerdo con esta afirmación, un 51.72% dijeron estar poco de acuerdo y solo un 6.90% mencionaron estar de acuerdo.

**TABLA N° 33**

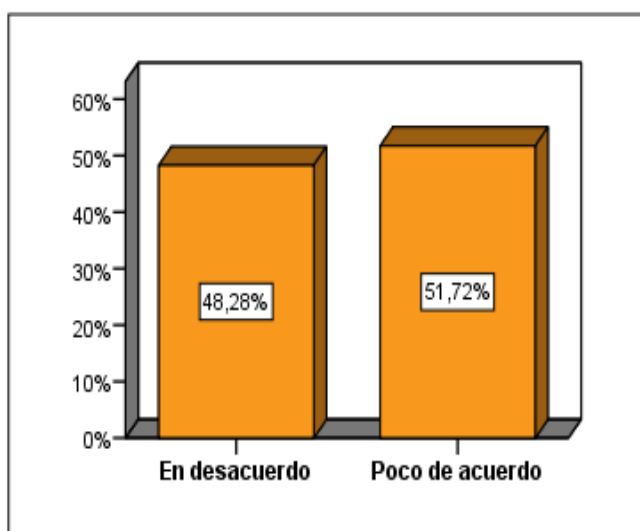
**Fomento del desarrollo personal y profesional del personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 33**

**Fomento del desarrollo personal y profesional del personal**



Fuente : Tabla N° 33  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Un 48.28% de los encuestados están en desacuerdo con el estímulo y facilidades que brindan los directivos para el desarrollo personal y profesional del personal, mientras que un 51.72% están poco de acuerdo con esta afirmación.

**TABLA N° 34**

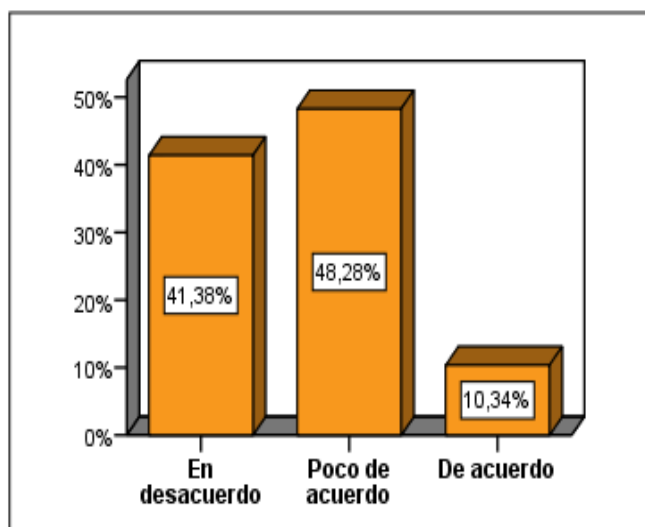
**Realización de encuestas para evaluar la satisfacción del personal y utilización de datos obtenidos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 34**

**Realización de encuestas para evaluar la satisfacción del personal y utilización de datos obtenidos**



Fuente : Tabla N° 34  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En cuanto a la realización de encuestas para medir la satisfacción del personal y uso de datos obtenidos, los encuestados respondieron en un 41.36% estar en desacuerdo, un 48.28% dijo estar poco de acuerdo y un 10.34% afirmaron estar de acuerdo.

**TABLA Nº 35**

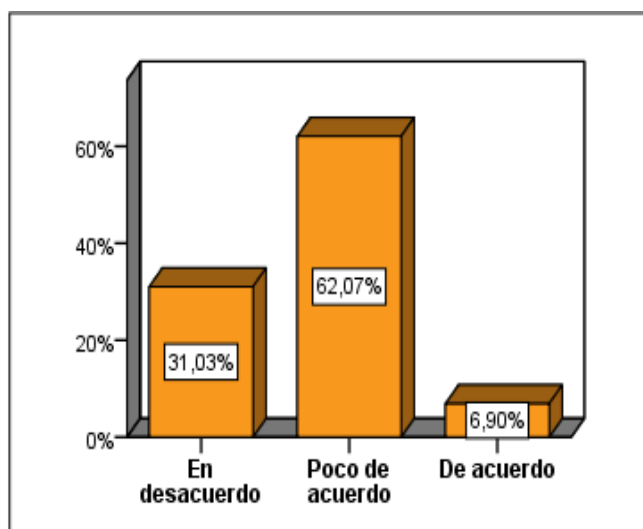
**Valoración a cada miembro de la institución como personas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	18	62,1	62,1	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 35**

**Valoración a cada miembro de la institución como personas**



Fuente : Tabla Nº 35  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La valoración del personal por parte de los directivos en su condición de persona, será fundamental, ya que el éxito de la gestión depende de ellos. No podemos olvidar que el mejor activo con que cuentan las instituciones educativas es su personal. Por ello la valoración a cada uno de los miembros por parte de los directivos será importante. Al respecto el 31.03% está en desacuerdo con esta afirmación, el 62.07% afirmó estar poco de acuerdo y solo el 6.90% menciona su conformidad con esta acción.

**TABLA Nº 36**

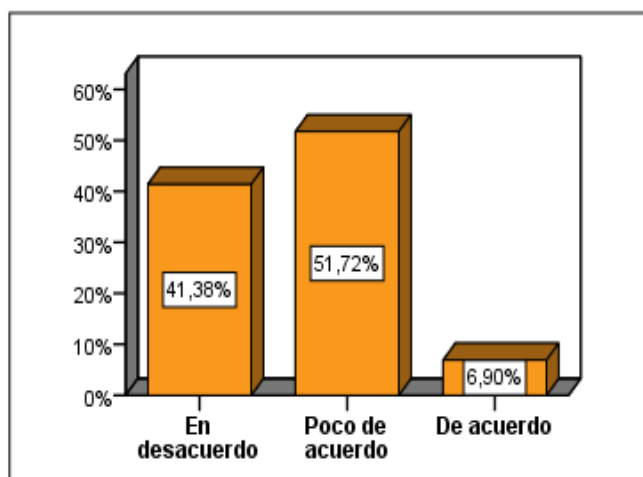
**Potencialización del desarrollo profesional del personal de acuerdo con las necesidades de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 36**

**Potencialización del desarrollo profesional del personal de acuerdo con las necesidades de la institución**



Fuente : Tabla Nº 36  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

El presente cuadro nos muestra que un 41.38% menciona estar en desacuerdo con el apoyo que brindan los directivos en cuanto al desarrollo profesional al personal considerando las necesidades de la institución, asimismo un 51.72% manifiesta estar poco de acuerdo con tal expresión y un 6.90% dijo estar de acuerdo.

**TABLA Nº 37**

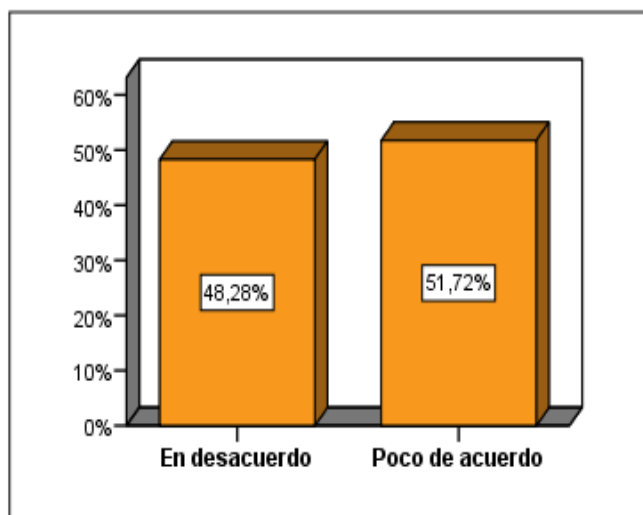
**Promoción de capacitaciones en la formación del personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 37**

**Promoción de capacitaciones en la formación del personal**



Fuente : Tabla Nº 27  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la promoción de capacitaciones de formación dirigidas al personal, un 48.28% menciona estar en desacuerdo con esta afirmación, mientras un 51.72% pina estar poco de acuerdo. Hay que tener presente que las capacitaciones son una manera de lograr mejor efectividad en el rendimiento del personal, por tanto debe ser una prioridad dentro de la planeación.

**TABLA Nº 38**

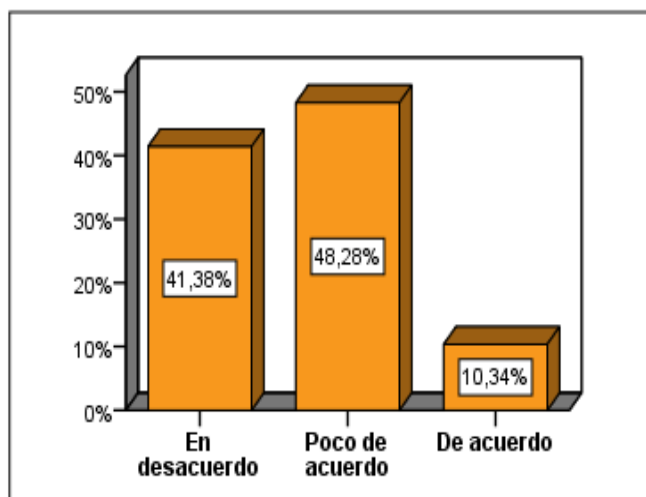
**Conciliación de objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 38**

**Conciliación de objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos de la institución**



Fuente : Tabla Nº 28  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En el presente grafico observamos que un 41.38% mostro estar en desacuerdo con la pregunta formulada, un alto 48.28% respondió estar poco de acuerdo y solo un 10,34% menciona estar de acuerdo. Es necesario que los directivos concilien los objetivos personales y los del grupo con los de la institución ya con la intención de apuntar al logro de objetivos comunes.



**TABLA N° 39**

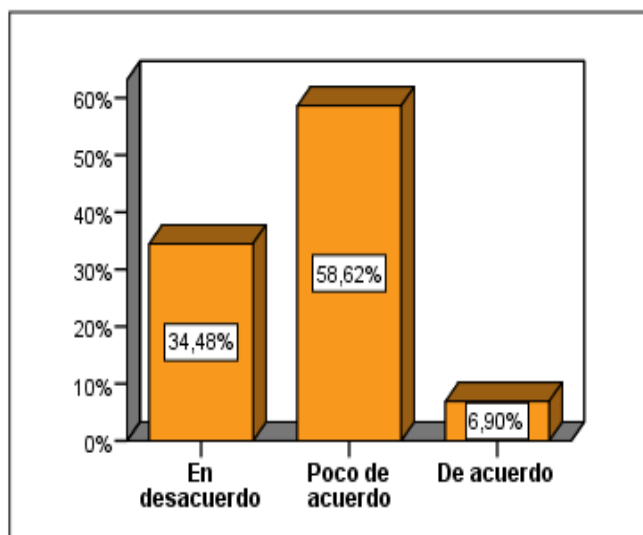
**Otorgamiento de facultad para tomar decisiones y  
evaluación de su eficacia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	34,5	34,5	34,5
	Poco de acuerdo	17	58,6	58,6	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 39**

**Otorgamiento de facultad para tomar decisiones y evaluación de su  
eficacia**



Fuente : Tabla N° 39  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En cuanto a la facultad que brindan los directivos para que el personal pueda tomar decisiones y posteriormente estas sean evaluadas, un 43.48% esta en desacuerdo, un 58.62% opinan estar poco de acuerdo y un 6.90% menciono estar de acuerdo.

**TABLA Nº 40**

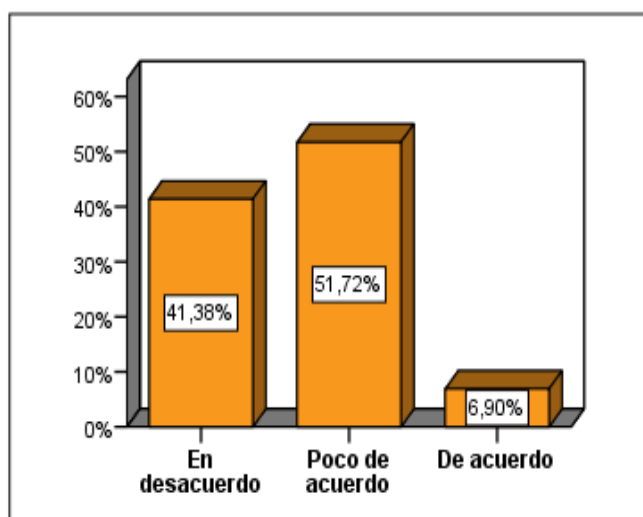
**Valoración de la participación en la mejora continua**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 40**

**Valoración de la participación en la mejora continúa**



Fuente : Tabla Nº 40  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La valoración que le otorgan los directivos al personal por su participación en la mejora continua, según los resultados dio como resultado: un 41.38% esta en desacuerdo, un alto 51.72% menciona estar poco de acuerdo y un 6.90% respondió estar de acuerdo.

**TABLA Nº 41**

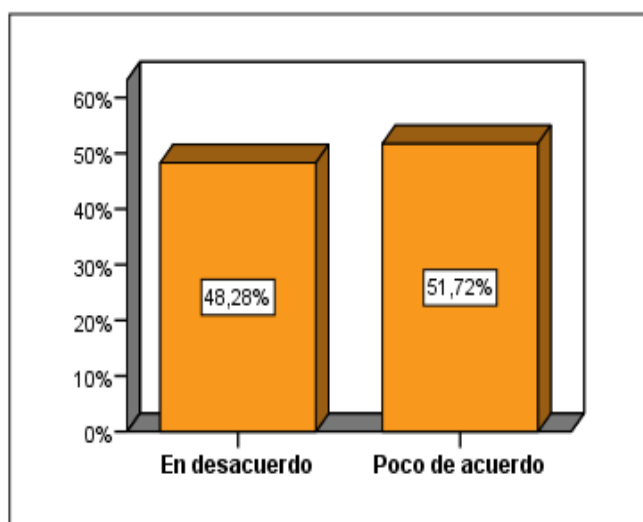
**Consideración de aportaciones y generación de ideas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 41**

**Consideración de aportaciones y generación de ideas**



Fuente : Tabla Nº 41  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

El personal encuestado opina estar en desacuerdo con un 48.28% respecto a la consideración que le otorgan los directivos al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas, mientras un 51.72% le dio un calificativo de poco de acuerdo.

**TABLA N° 42**

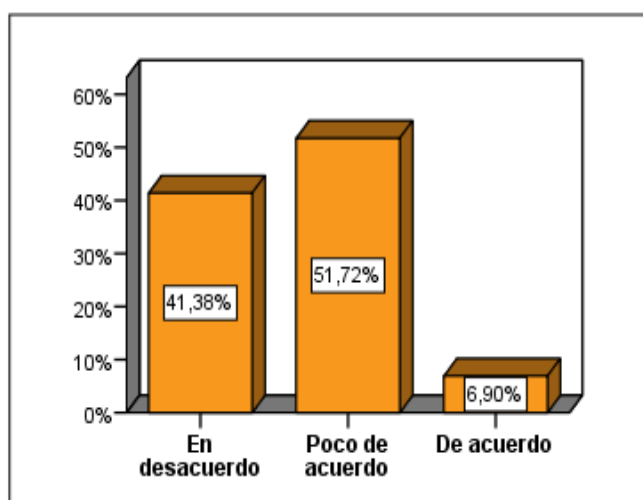
**Fomento de un ambiente de confianza y solidaridad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 42**

**Fomento de un ambiente de confianza y solidaridad**



Fuente : Tabla N° 42  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la presente afirmación planteada en la encuesta, el personal respondió estar en desacuerdo en un 41.38%, poco de acuerdo en 51.72% y solo un 6.90% menciona estar de acuerdo. Se nota la falta de interés por parte de los directivos en crear un clima institucional que favorezca la convivencia en confianza y solidaridad.

**TABLA Nº 43**

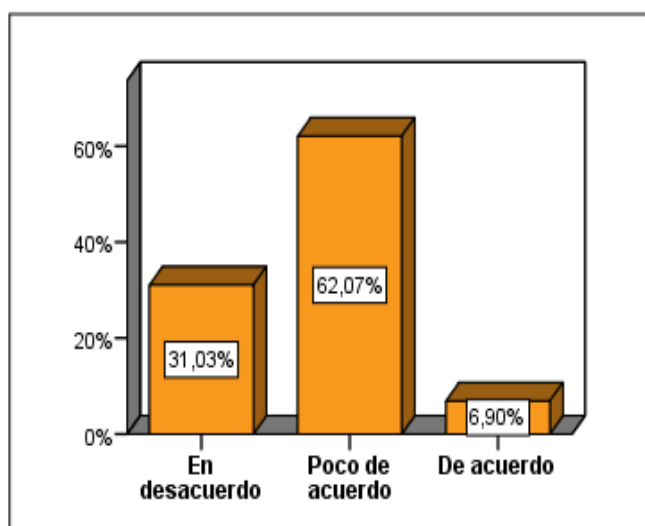
**Fomento de estabilidad del personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	18	62,1	62,1	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 43**

**Fomento de estabilidad del personal**



Fuente : Tabla Nº 43  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se observa que un 31.03% respondió estar en desacuerdo respecto al fomento de la estabilidad del personal de la institución por parte de los directivos, se obtuvo además que un 62.07% menciona estar poco de acuerdo y un 6.90% dijo estar de acuerdo.

**TABLA N° 44**

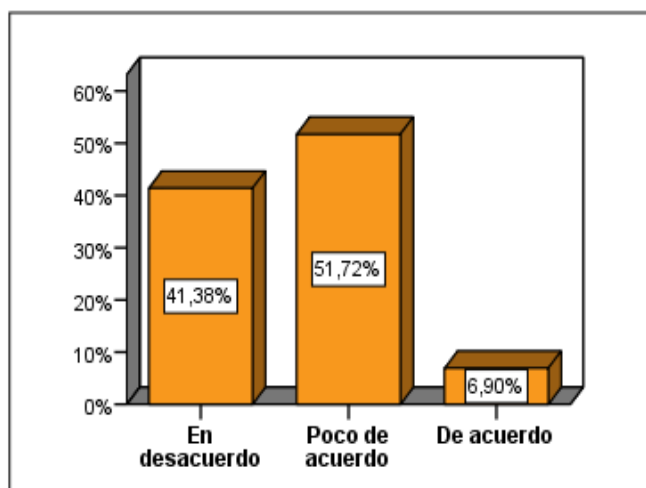
**Facilitación del estilo de gestión de los Directivos en el desarrollo personal y profesional del personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Estilos de Gestión de los Directivos.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 44**

**Facilitación del estilo de gestión de los Directivos en el desarrollo personal y profesional del personal**



Fuente : Tabla N° 44  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Los encuestados respondieron en un 41.38% estar en desacuerdo respecto a que el estilo de gestión del director(a) facilita el desarrollo personal y profesional del personal en su conjunto; Un 51.72% manifestó estar poco de acuerdo y un 6.90% afirmó estar de acuerdo.

## RESULTADOS

### ENCUESTA SOBRE PLANEACIÓN EDUCATIVA

**TABLA N° 45**

**Participación del personal en la toma de decisiones  
respecto al proceso de planeación**

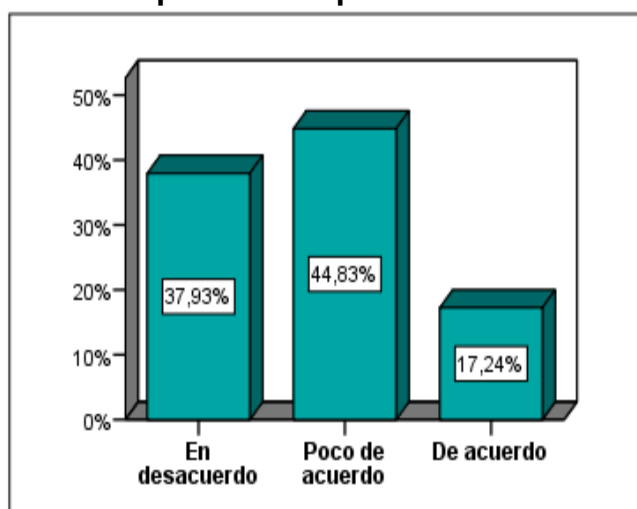
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	37,9	37,9	37,9
	Poco de acuerdo	13	44,8	44,8	82,8
	De acuerdo	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa.

Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 45**

**Participación del personal en la toma de decisiones respecto al  
proceso de planeación**



Fuente : Tabla N° 45

Elaboración : Tesista.

### **Análisis e Interpretación**

En cuanto a la participación del personal en la toma de decisiones respecto al proceso de planeación, un 37.93% respondió estar en desacuerdo, un 44.83% afirmó estar poco de acuerdo y un 17.20% manifestó su acuerdo con tal afirmación.

**TABLA N° 46**

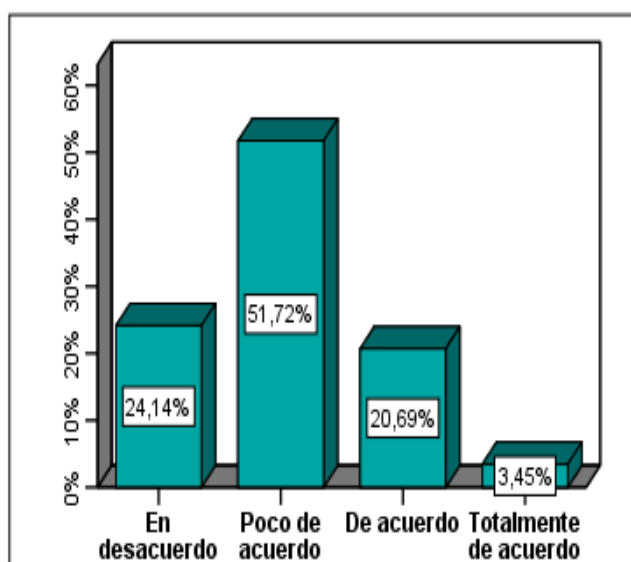
**Participación del personal en la elaboración de los proyectos institucionales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	7	24,1	24,1	24,1
Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	75,9
De acuerdo	6	20,7	20,7	96,6
Totalmente de acuerdo	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 46**

**Participación del personal en la elaboración de los proyectos institucionales**



Fuente : Tabla N° 46  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Según los resultados de la presente tabla y grafico llegamos a la conclusión de la poca participación del personal en la elaboración de proyectos institucionales. Un 24.14% precisamente afirma estar en desacuerdo, un 51.72% dijo estar poco de acuerdo, un 20.69% afirmo estar de acuerdo y un 3.45% manifestó estar totalmente de acuerdo.



**TABLA N° 47**

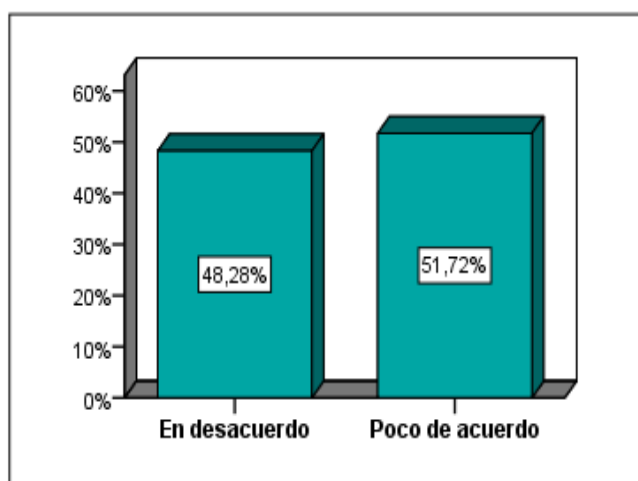
**Formulación coherente, claro y preciso de la planificación y la estrategia de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 47**

**Formulación coherente, claro y preciso de la planificación y la estrategia de la institución**



Fuente : Tabla N° 47  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se observa que un 48.28% está en desacuerdo con la coherencia, claridad y precisión que guardan la planeación y la estrategia de la institución, mientras que un buen 51.72% manifestó estar poco de acuerdo con tal afirmación. Estas incoherencias generan falta de rumbo e incumplimiento de funciones elementales.

**TABLA N° 48**

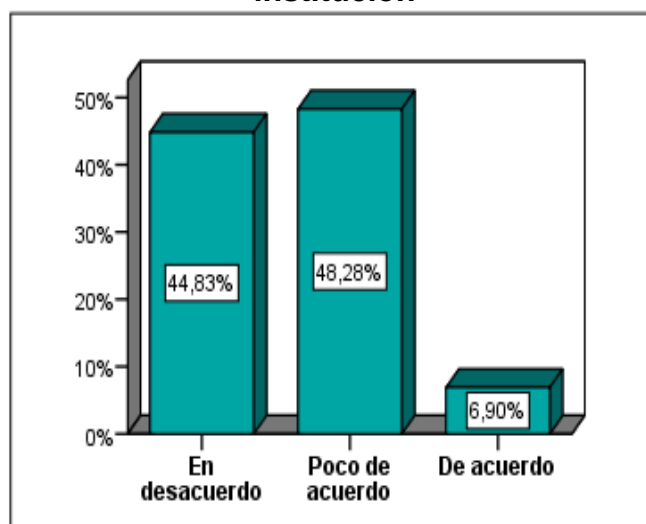
**Conocimiento del personal sobre la planificación y estrategia de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	44,8	44,8	44,8
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 48**

**Conocimiento del personal sobre la planificación y estrategia de la institución**



Fuente : Tabla N° 48  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Un 44.83% respondió estar en desacuerdo en cuanto a conocer la planificación y la estrategia de la institución, mientras que un 48.28% afirmó estar poco de acuerdo y solo un 6.90% dijo estar de acuerdo con tal proposición.

**TABLA Nº 49**

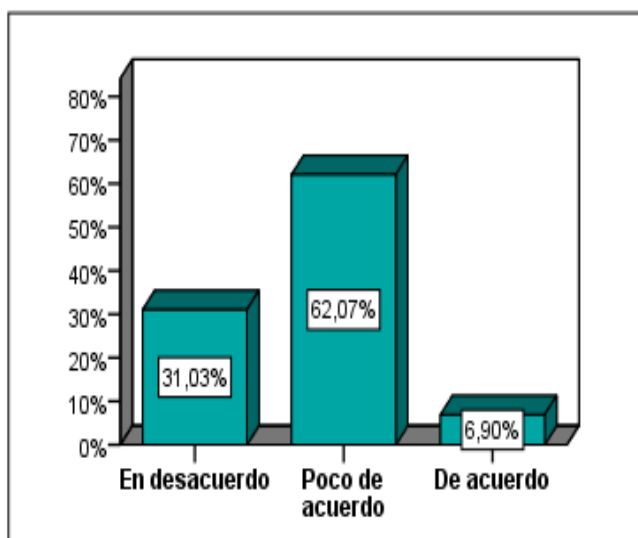
**Compartimiento con el personal de los objetivos básicos que forman parte de la planificación y la estrategia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	18	62,1	62,1	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 49**

**Compartimiento con el personal de los objetivos básicos que forman parte de la planificación y la estrategia**



Fuente : Tabla Nº 49  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la presente afirmación del cuestionario, un 31.03% manifestó estar en desacuerdo, un 62.07% dijo estar poco de acuerdo y un 6.90% respondió estar de acuerdo. Debe tenerse en cuenta que el logro de los objetivos dependen en gran medida del personal, de allí su importancia en su difusión.

**TABLA Nº 50**

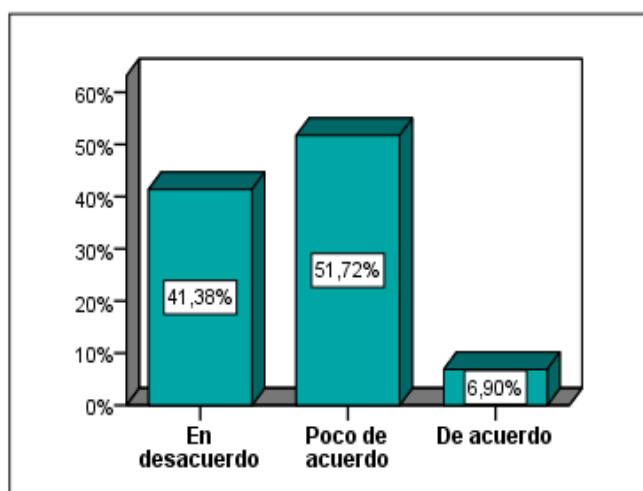
**Ambiente y clima institucional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 50**

**Ambiente y clima institucional**



Fuente : Tabla Nº 50  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En cuanto al clima institucional la gran mayoría de los encuestados lo percibe como negativo, muestra de ello es que un 41.38% menciona estar en desacuerdo, un 51.72% respondió estar poco de acuerdo y solo un 6.90% mostro estar de acuerdo con tal afirmación.

**TABLA Nº 51**

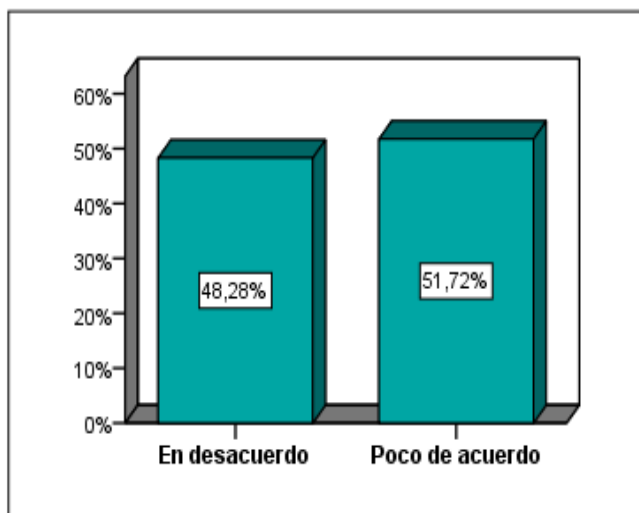
**Compartimiento de parte del personal respecto a la visión, misión y valores institucionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 51**

**Compartimiento de parte del personal respecto a la visión, misión y valores institucionales**



Fuente : Tabla Nº 51  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En cuanto al conocimiento de la visión, misión y valores un 48.28% respondió estar en desacuerdo y un 51.72% afirmó estar poco de acuerdo. Esta parte filosófica son temas determinantes dentro de todo plan educativo, ya que si no se conoce la visión, misión y valores no podemos aspirar a lograr objetivos y metas institucionales.

**TABLA Nº 52**

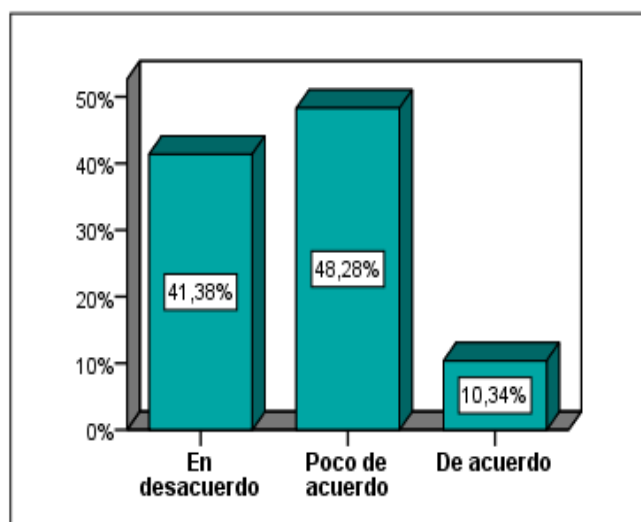
**Participación y conocimiento del personal respecto a los proyectos institucionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 52**

**Participación y conocimiento del personal respecto a los proyectos institucionales**



Fuente : Tabla Nº 52  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Según los resultados de la presente tabla y grafico un 41.38% de los encuestados no participa y mucho menos conoce los proyectos institucionales otorgándole un calificativo de estar en desacuerdo, un 48.28% menciona estar poco de acuerdo y solo un 10.34% opino estar de acuerdo con el tema.

**TABLA N° 53**

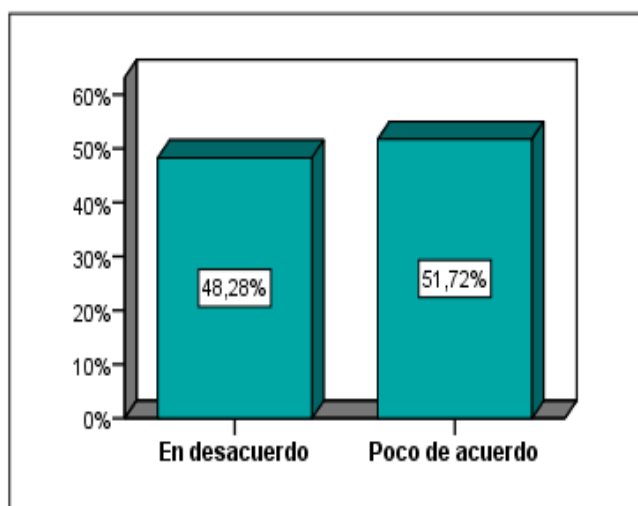
**Definición y conocimiento claros de parte del personal respecto a los valores que definen los compromisos entre y con las personas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 53**

**Definición y conocimiento claros de parte del personal respecto a los valores que definen los compromisos entre y con las personas**



Fuente : Tabla N° 53  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la afirmación de que si el personal conoce los valores corporativos que definen el grado de compromiso con la organización, un 48.28% respondió estar en desacuerdo y un alto 51.72% menciona estar poco de acuerdo. Estos resultados explicarían de alguna manera la falta de identificación del personal con la institución.

**TABLA N° 54**

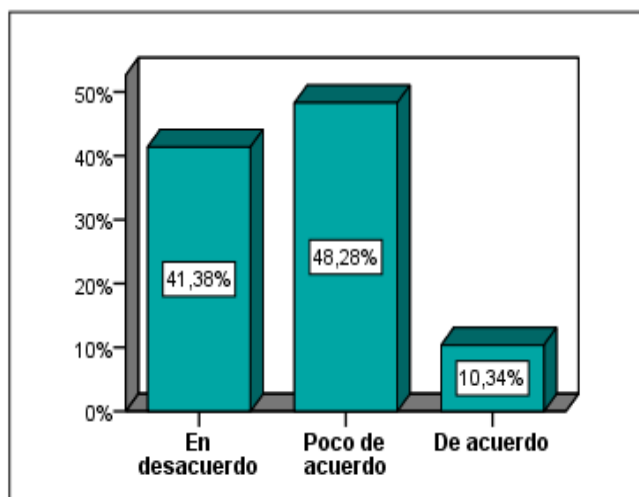
**Compartimiento sobre objetivos de los proyectos institucionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 54**

**Compartimiento sobre objetivos de los proyectos institucionales**



Fuente : Tabla N° 54  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la afirmación si comparte los objetivos de los proyectos institucionales, un 41.38% respondió estar en desacuerdo, un 48.28% dijo estar poco de acuerdo y solo un 10.34 esta de acuerdo con los objetivos de los distintos proyectos.



**TABLA N° 55**

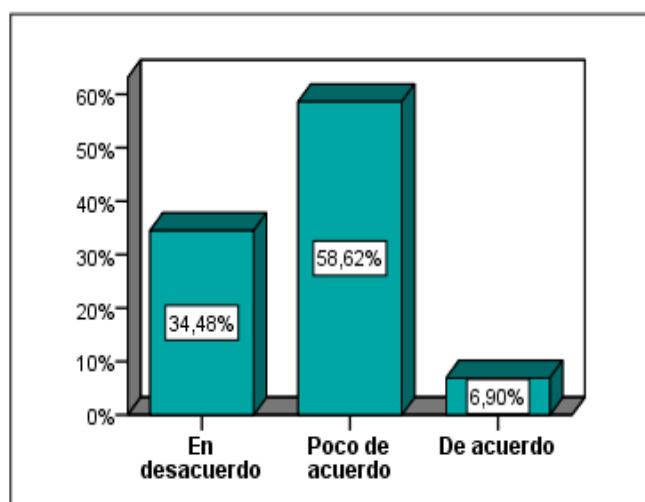
**Participación en planes de mejora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	34,5	34,5	34,5
	Poco de acuerdo	17	58,6	58,6	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 55**

**Participación en planes de mejora**



Fuente : Tabla N° 55  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La participación del personal en los planes de mejora de la institución, arrojo los siguientes resultados: un 34.48% esta en desacuerdo con esta afirmación, un 58.62% afirma estar poco de acuerdo y solo un 6.90% opina estar de acuerdo.

**TABLA Nº 56**

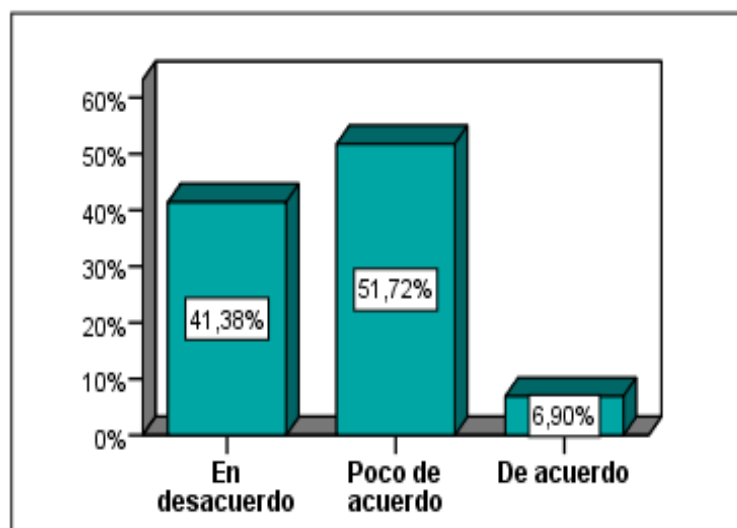
**Elaboración del PEI previo análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 56**

**Elaboración del PEI previo análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa**



Fuente : Tabla Nº 56  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se observa que respecto al presente planteamiento, el 41.38% respondió estar en desacuerdo, un 51.72% dijo estar poco de acuerdo y un 6.90% opino favorablemente. Será necesario tomar conciencia respecto al contenido del PEI, este debe reflejar las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en su totalidad.

**TABLA Nº 57**

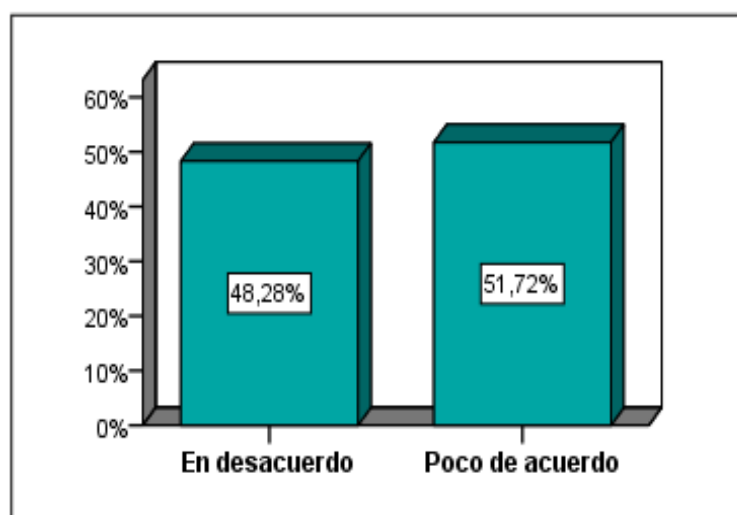
**Elaboración del reglamento interno previo análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 57**

**Elaboración del reglamento interno previo análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa**



Fuente : Tabla Nº 57  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la presente afirmación del cuestionario aplicado a los encuestados, un 48.28% está en desacuerdo con esta y un 51.72% dijo estar poco de acuerdo. Hay que recordar que el reglamento como parte de los documentos de gestión juega un papel importante en la planeación, ya que traza los lineamientos de acción para cumplir con este proceso administrativo.

**TABLA N° 58**

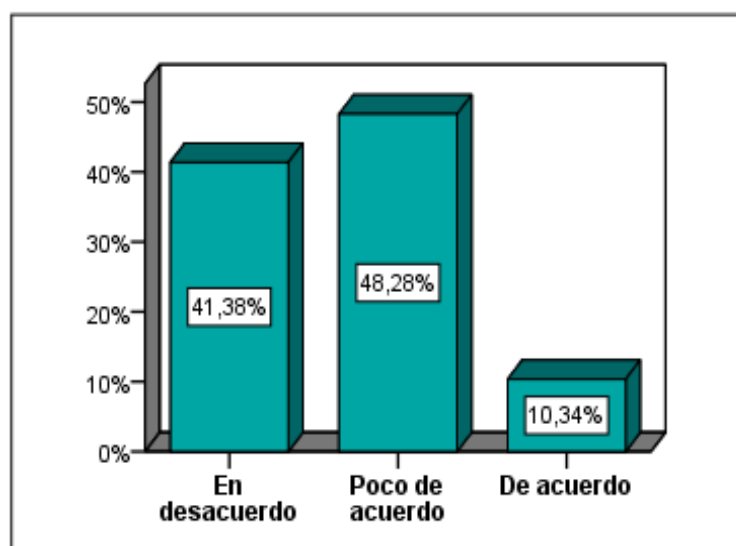
**Formulación del PEI de la institución sobre la base de un diagnóstico estratégico (FODA)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 58**

**Formulación del PEI de la institución sobre la base de un diagnóstico estratégico (FODA)**



Fuente : Tabla N° 58  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Un alto porcentaje de los encuestados compuesto por 41.38% en desacuerdo y 48.287% poco de acuerdo afirma que el PEI no fue formulado sobre la base de un adecuado diagnóstico FODA y solo un 10.34% opino estar de acuerdo con esta planteamiento.

**TABLA Nº 59**

**Compartimiento del PEI en la práctica cotidiana por la mayor parte de la comunidad educativa**

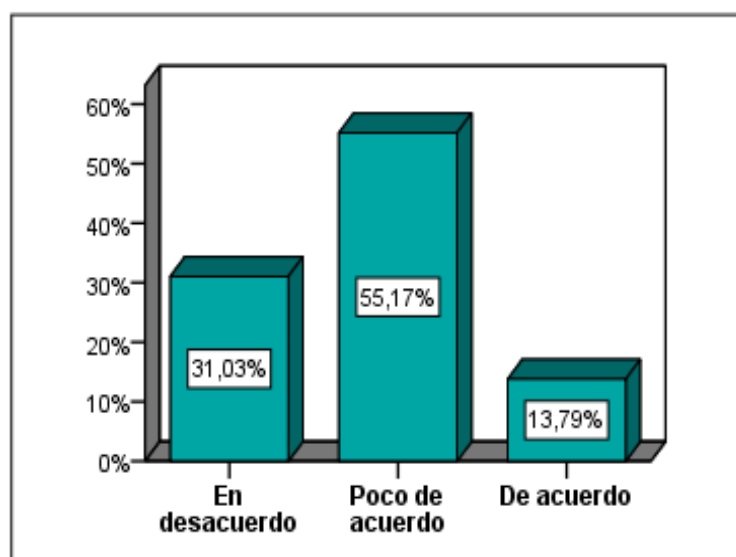
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	16	55,2	55,2	86,2
	De acuerdo	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.

Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 59**

**Compartimiento del PEI en la práctica cotidiana por la mayor parte de la comunidad educativa**



Fuente : Tabla Nº 59

Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se observa que la gran mayoría de los encuestados tiene una opinión negativa (31.03% en desacuerdo y un 55.17% poco de acuerdo) en cuanto a que el PEI es compartido en la practica por la mayor parte de la comunidad educativa; solo un 13.79 opina estar de acuerdo con tal planteamiento.

**TABLA N° 60**

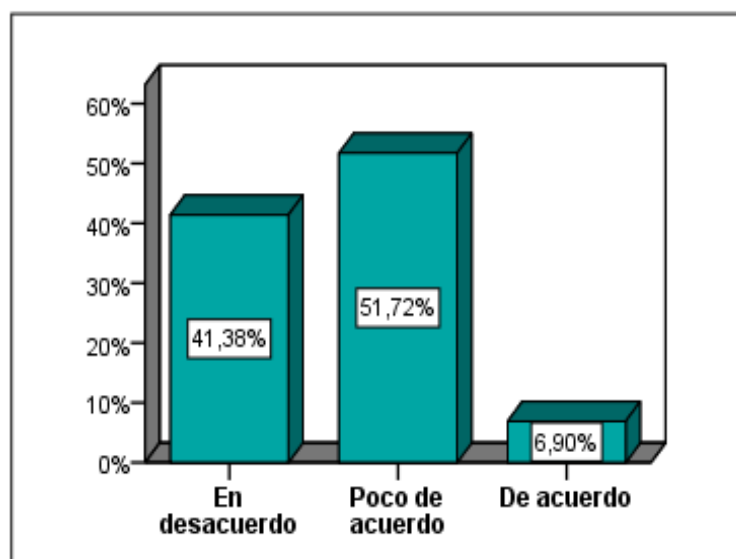
**Formulación del PEI de la institución de manera participativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 60**

**Formulación del PEI de la institución de manera participativa**



Fuente : Tabla N° 60  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Un 41.38% afirma no haber participado de manera activa en la formulación del PEI, un 51.72% está en desacuerdo con esta afirmación mientras que solo un 6.90% menciona estar de acuerdo.

**TABLA Nº 61**

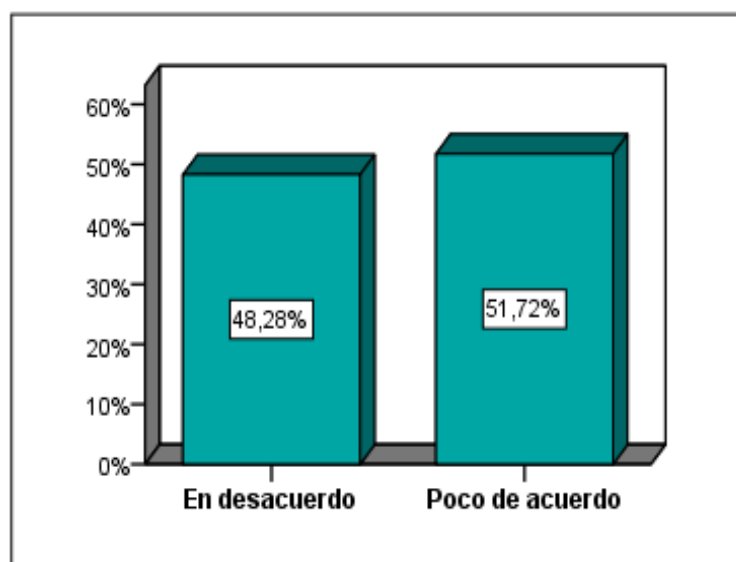
**Priorización de aspectos estratégicos en el PEI de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 61**

**Priorización de aspectos estratégicos en el PEI de la institución**



Fuente : Tabla Nº 62  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En cuanto a la participación del personal en la toma de decisiones respecto al proceso de planeación, un 37.93% respondió estar en desacuerdo, un 44.83% afirmó estar poco de acuerdo y un 17.20% manifestó su acuerdo con tal afirmación.

**TABLA N° 62**

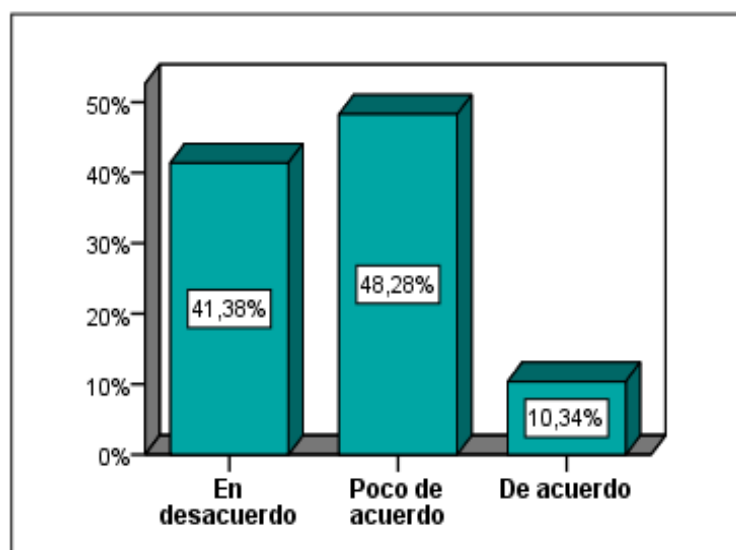
**Difusión del PEI dentro de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 62**

**Difusión del PEI dentro de la institución**



Fuente : Tabla N° 62  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Un 41.38% está en desacuerdo respecto a la difusión del PEI dentro de la institución, un 48.28% está poco de acuerdo con esta tema y un 10.34% opina estar que si hubo una difusión.



**TABLA N° 63**

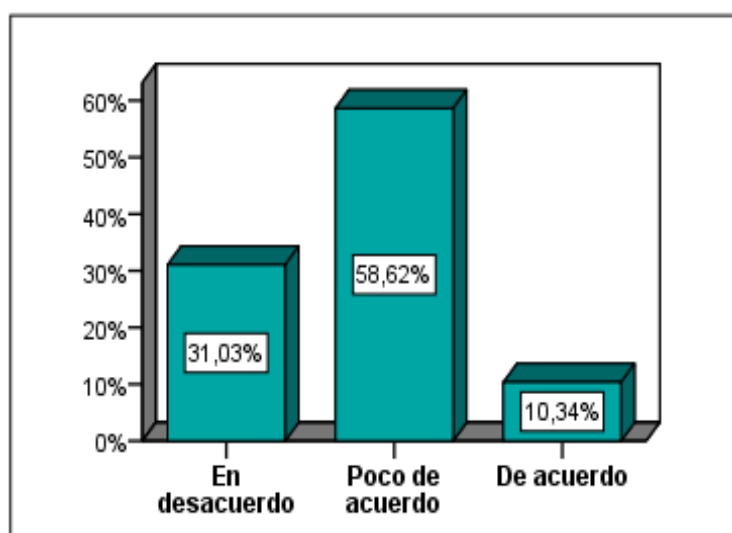
**Mecanismos con que cuenta la institución para medir el grado de avance y cumplimiento del PEI**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	31,0	31,0	31,0
	Poco de acuerdo	17	58,6	58,6	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 63**

**Mecanismos con que cuenta la institución para medir el grado de avance y cumplimiento del PEI**



Fuente : Tabla N° 63  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Según los resultados de la presente tabla y grafico un 31.03% opina estar en desacuerdo respecto a la disponibilidad de mecanismos que emplea la institución para medir el grado de avance y cumplimiento del PEI, un alto 58.62% afirmo estar poco de acuerdo y un 10.34% respondió estar de acuerdo.

**TABLA N° 64**

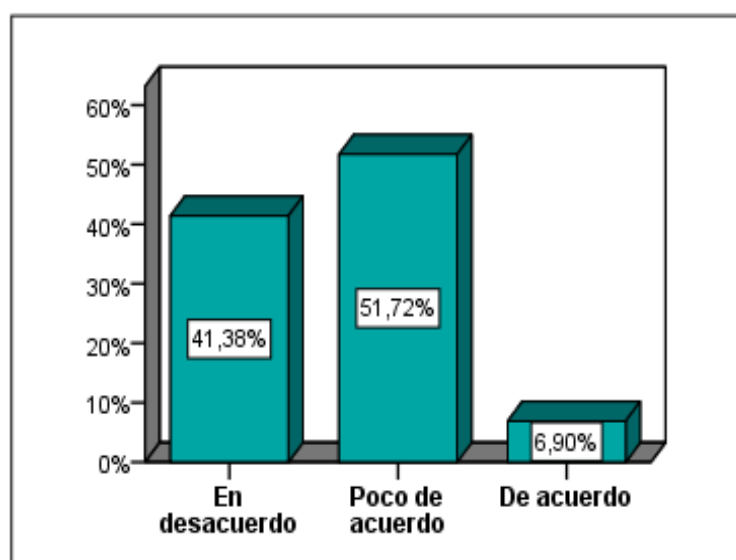
**Conocimiento del personal respecto a la estructura organizacional de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 64**

**Conocimiento del personal respecto a la estructura organizacional de la institución**



Fuente : Tabla N° 64  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a que si la estructura organizacional es conocida por el personal, 41.38% de los encuestados afirma estar en desacuerdo, un 51.72% menciona estar poco de acuerdo y un 6.90% opina estar de acuerdo. El organigrama debe estar ubicado siempre en un lugar visible para permitir una mejor coordinación y uso de recursos.

**TABLA N° 65**

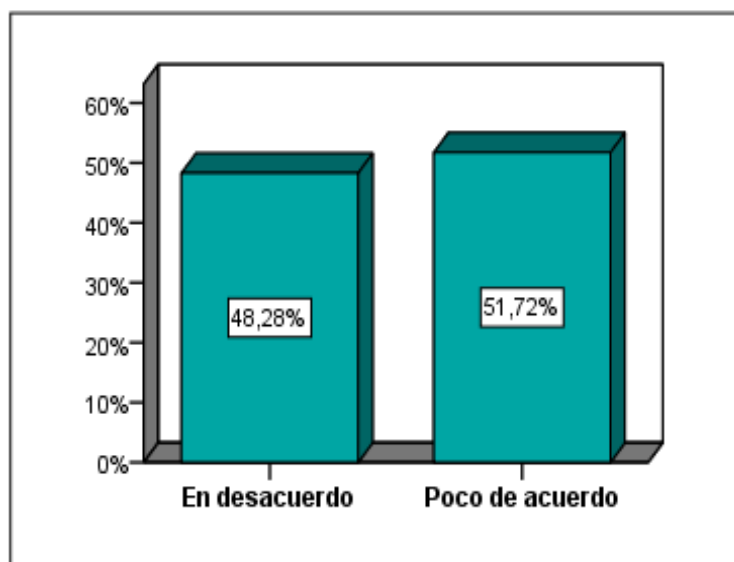
**Diseño de la estructura organizacional de la institución en función a los propósitos definidos en el PEI**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 65**

**Diseño de la estructura organizacional de la institución en función a los propósitos definidos en el PEI**



Fuente : Tabla N° 66  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se observa que un 100% de encuestados respondió de forma negativa respecto a la afirmación de que la estructura organizacional responde a los propósitos, ya que un 48.28% está en desacuerdo y un 51.72% afirmó estar poco de acuerdo con dicha afirmación.

**TABLA N° 66**

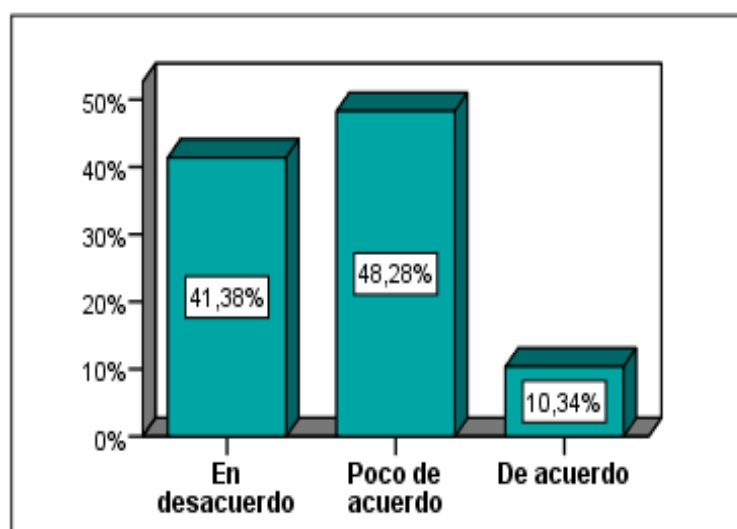
**Influencia de las normas y reglamentos de la institución en la organización adecuada de las unidades para el logro de sus propósitos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 66**

**Influencia de las normas y reglamentos de la institución en la organización adecuada de las unidades para el logro de sus propósitos**



Fuente : Tabla N° 66  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se observa que la gran mayoría de encuestados (41.38% en desacuerdo y 48.28% poco de acuerdo) no está de acuerdo en que las normas y reglamentos permiten que las unidades se organicen adecuadamente para el logro de propósitos, mientras que un 10.34% opina a favor de tal planteamiento.

**TABLA Nº 67**

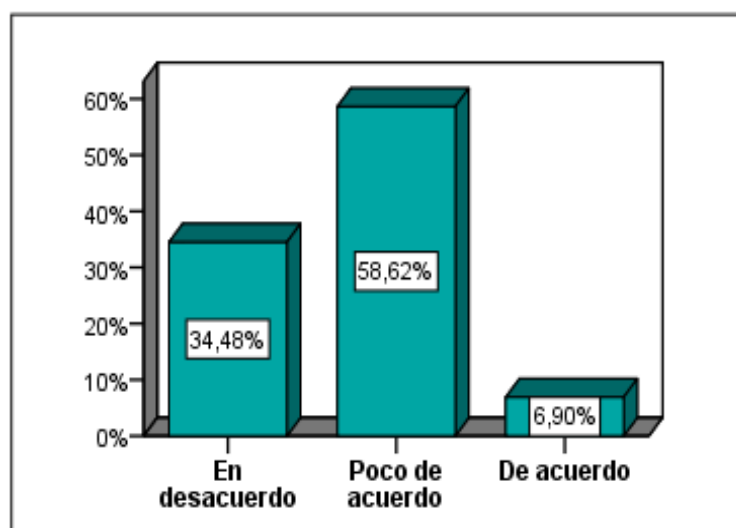
**Proceso de reestructuración organizacional de la institución con miras a fortalecer el PEI**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	34,5	34,5	34,5
	Poco de acuerdo	17	58,6	58,6	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 67**

**Proceso de reestructuración organizacional de la institución con miras a fortalecer el PEI**



Fuente : Tabla Nº 67  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Ante la afirmación de que la institución emprendió un proceso de reestructuración organizacional con miras a fortalecer el PEI, un 34.38% respondió estar en desacuerdo, un 56.62% menciono estar poco de acuerdo y solo un 6.90 opino favorablemente.

**TABLA Nº 68**

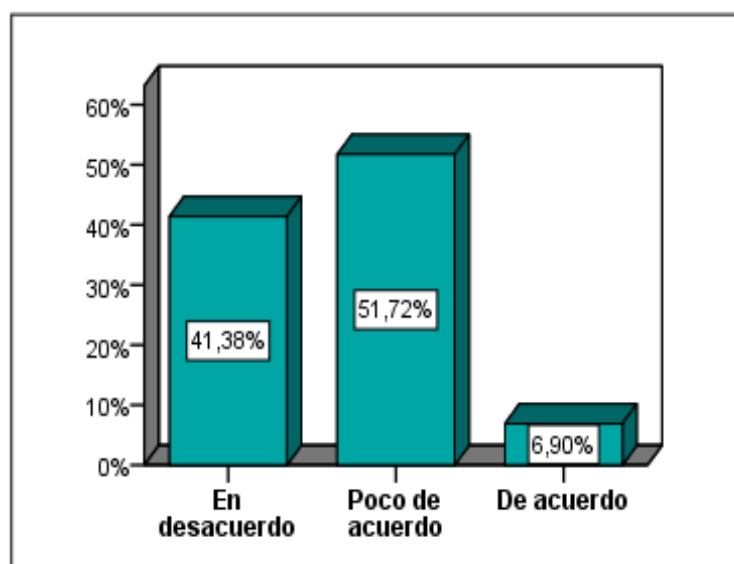
**Adecuada programación curricular de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 68**

**Adecuada programación curricular de la institución**



Fuente : Tabla Nº 68  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Según los resultados expuestos, se aprecia que un 41.38% de los encuestados opina estar en desacuerdo con la disponibilidad de una adecuada programación curricular, mientras un 51.72 opina estar poco de acuerdo y solo un 6.90% estar de acuerdo con dicha acción académica.

**TABLA N° 69**

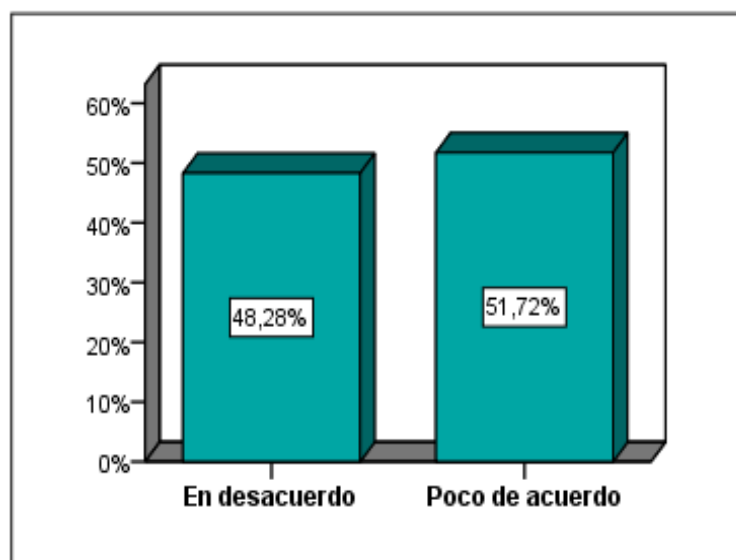
**Participación del personal en la programación curricular por módulos educativos y unidades didácticas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 69**

**Participación del personal en la programación curricular por módulos educativos y unidades didácticas**



Fuente : Tabla N° 69  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La participación del personal en la formulación de módulos educativos y unidades didácticas, obtuvo en un 48.28% un calificativo de en desacuerdo y un alto 51.72% respondió la escala poco de acuerdo. Esto demuestra la falta de coordinación impartida por los directivos, que se vera reflejado en una aplicación curricular defectuosa.

**TABLA Nº 70**

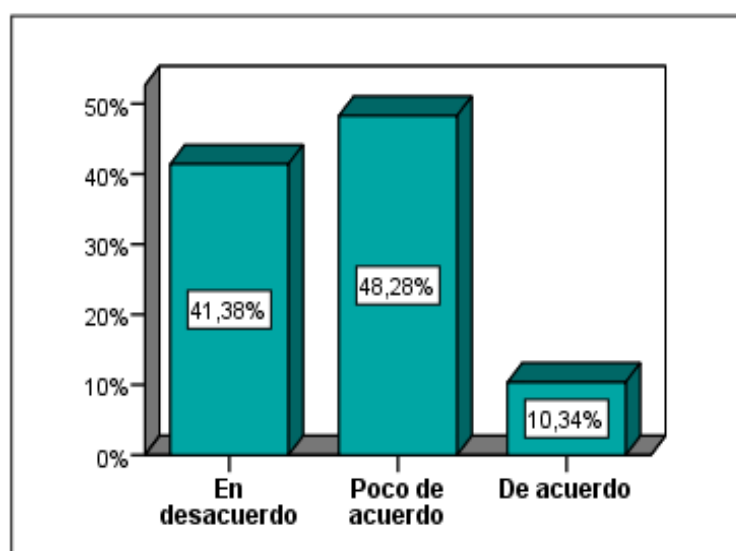
**Opinión del personal respecto con las estrategias didácticas de enseñanza aprendizaje**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 70**

**Opinión del personal respecto con las estrategias didácticas de enseñanza aprendizaje**



Fuente : Tabla Nº 70  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se observa que un 41.38% muestra estar en desacuerdo con las estrategias didácticas de enseñanza aprendizaje impartidas dentro de los institutos, asimismo un 48.28% menciona estar poco de acuerdo con la misma afirmación y un 10.34% respondió estar de acuerdo.



**TABLA N° 71**

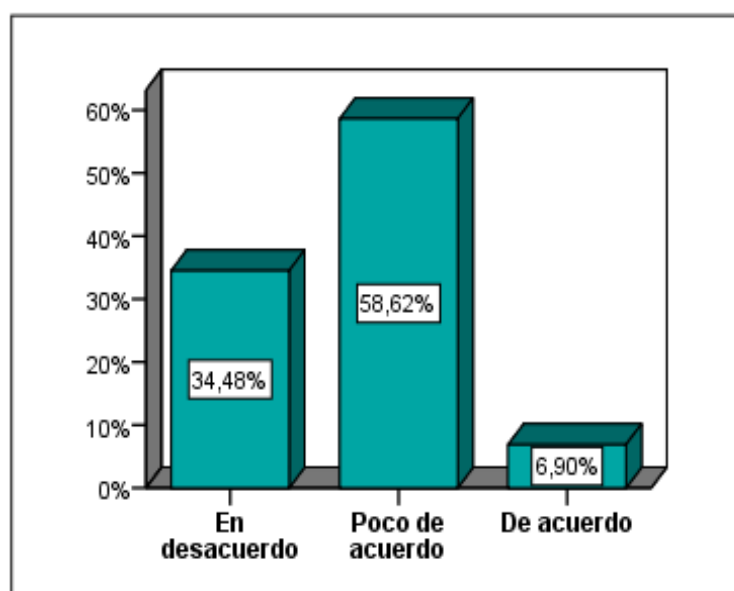
**Existencia de un plan de tutoría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	34,5	34,5	34,5
	Poco de acuerdo	17	58,6	58,6	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 71**

**Existencia de un plan de tutoría**



Fuente : Tabla N° 71  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto al planteamiento de la disponibilidad de un plan de tutoría, un 34.48% afirmó estar en desacuerdo, un 58.62% mencionó estar poco de acuerdo y un 6.90% dijo estar de acuerdo. Esto demuestra la falta de interés de los directivos, considerando que un plan de tutoría permite una gestión académica más efectiva.

**TABLA Nº 72**

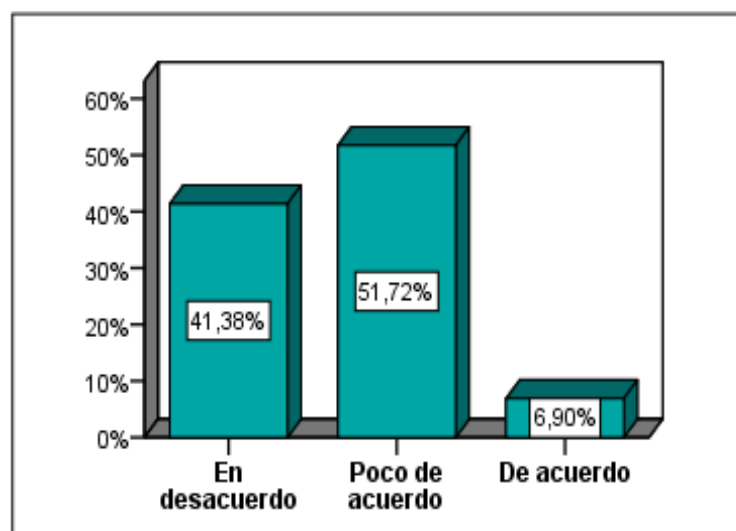
**Participación del personal en conjunto con el personal jerárquico en la planificación de las estrategias pedagógicas de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 72**

**Participación del personal en conjunto con el personal jerárquico en la planificación de las estrategias pedagógicas de la institución**



Fuente : Tabla Nº 72  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

La gran mayoría de encuestados opinan negativamente en cuanto a que la planificación de estrategias pedagógicas se decide con el personal jerárquico, obteniéndose en un 41.38% la respuesta en desacuerdo, un 51.72% poco de acuerdo y un 6.90% de acuerdo a tal planteamiento.

**TABLA Nº 73**

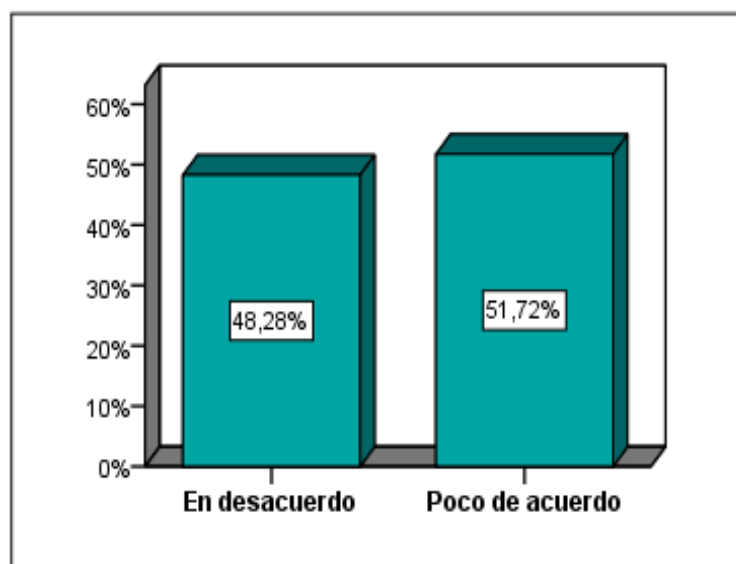
**Capacitación del personal de acuerdo a un plan de capacitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 73**

**Capacitación del personal de acuerdo a un plan de capacitación**



Fuente : Tabla Nº 73  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Se aprecia que la planeación de la capacitación al personal recibió las siguientes respuestas: un 48.28% menciona su desacuerdo con esta afirmación, mientras que un 51.72% también opino desfavorablemente otorgándole un calificativo de poco de acuerdo.

**TABLA Nº 74**

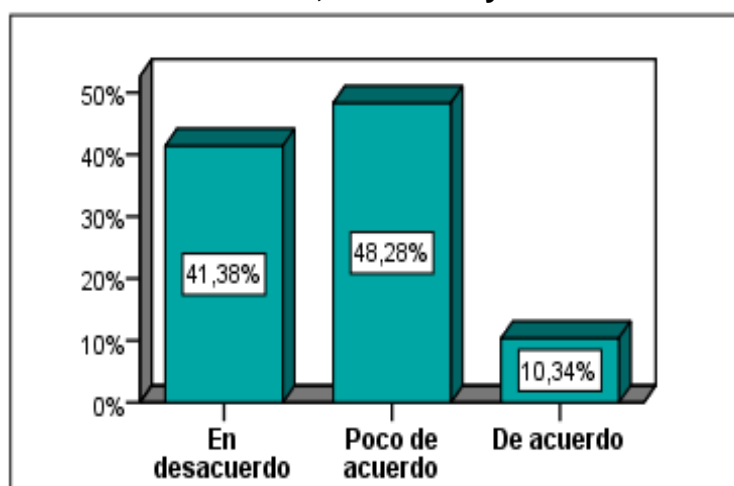
**Existencia de un comité de administración y finanzas encargadas de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos económicos, financieros, humanos y físicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 74**

**Existencia de un comité de administración y finanzas encargadas de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos económicos, financieros, humanos y físicos**



Fuente : Tabla Nº 74  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Los resultados en cuanto a la forma como se viene planificando la administración de recursos económicos, financieros, humanos y físicos, arroja resultados negativos, ya que un 41.38% respondió estar en desacuerdo con la existencia de un comité de administración y finanzas encargada de dichas funciones, un 48.28% esta poco de acuerdo y un 10.34% menciona estar de acuerdo con dicho planteamiento.

**TABLA Nº 75**

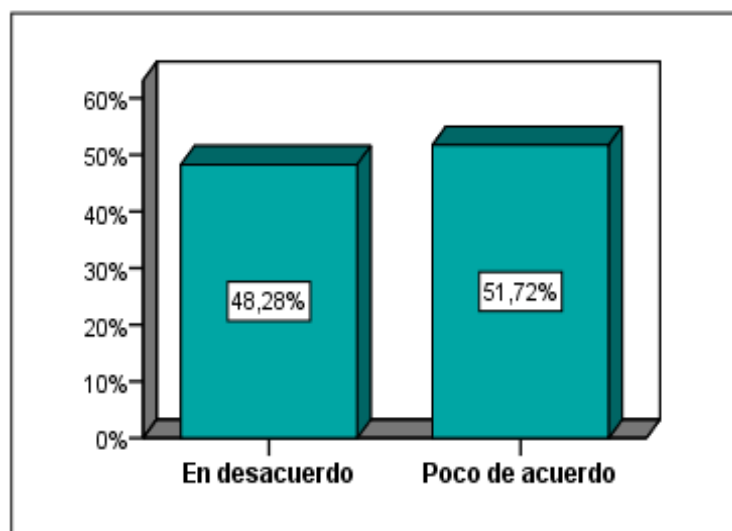
**Existencia de procedimientos, normas y reglamentos para el uso de infraestructura y equipamiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	48,3	48,3	48,3
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 75**

**Existencia de procedimientos, normas y reglamentos para el uso de infraestructura y equipamiento**



Fuente : Tabla Nº 75  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la presente afirmación del cuestionario, un 48.28% manifestó estar en desacuerdo mientras que un 51.72% dijo estar poco de acuerdo. Debe tenerse en cuenta que el contar con procedimientos para un adecuado uso de los recursos materiales es parte de una planeación administrativa, en este caso se observa que este proceso no esta siendo bien gestionado.

**TABLA N° 76**

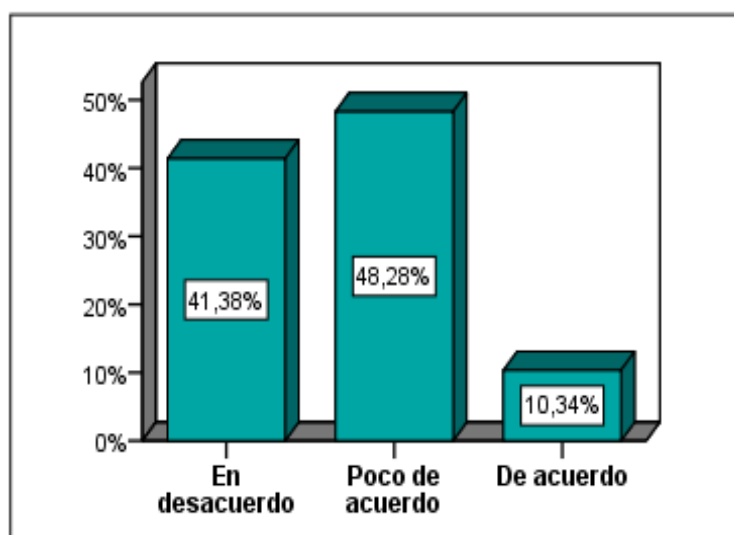
**Existencia de mecanismos formales para la adecuada planeación presupuestal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	14	48,3	48,3	89,7
	De acuerdo	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 76**

**Existencia de mecanismos formales para la adecuada planeación presupuestal**



Fuente : Tabla N° 76  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

En esta parte se observa que un 41.38% mostro estar en desacuerdo con el planteamiento respecto a la disponibilidad de mecanismos formales para una adecuada planeación presupuestal, un 48.28% respondió estar poco de acuerdo y un 10.34% dijo estar de acuerdo con dicho planteamiento.

**TABLA Nº 77**

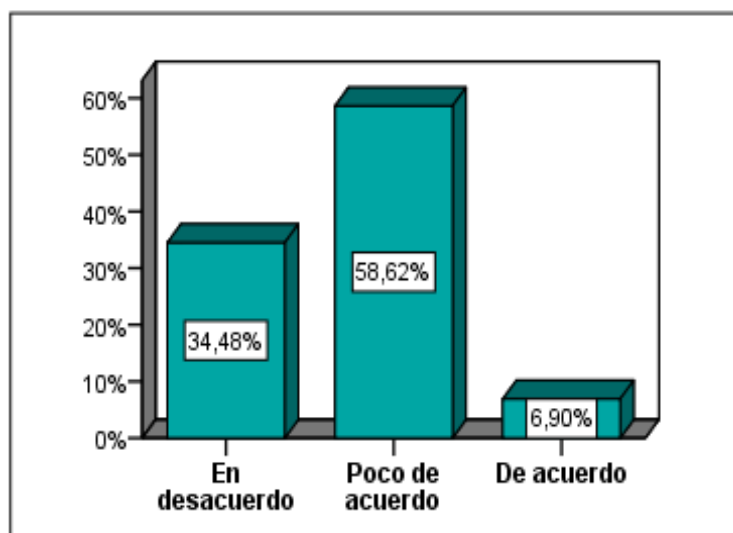
**Existencia de un plan maestro para la construcción de infraestructura y adquisición de equipos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	34,5	34,5	34,5
	Poco de acuerdo	17	58,6	58,6	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 77**

**Existencia de un plan maestro para la construcción de infraestructura y adquisición de equipos**



Fuente : Tabla Nº 77  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Respecto a la existencia de un plan maestro para la construcción de infraestructura y adquisición de equipos, el 34.48% de los encuestados respondió estar en desacuerdo, el 58.62% menciono estar poco de acuerdo y solo el 6.90% opino estar de acuerdo.

**TABLA Nº 78**

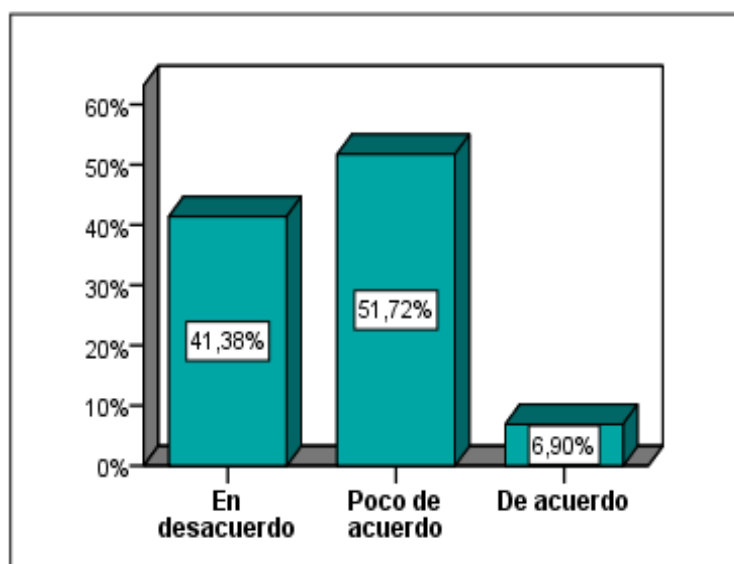
**Existencia de políticas adecuadas para la gestión de recursos humanos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	41,4	41,4	41,4
	Poco de acuerdo	15	51,7	51,7	93,1
	De acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario Planeación Educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 78**

**Existencia de políticas adecuadas para la gestión de recursos humanos**



Fuente : Tabla Nº 34  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e Interpretación**

Un 41.38% está en desacuerdo respecto a la disponibilidad de políticas adecuadas para la gestión de recursos humanos, un 51.72% afirma estar poco de acuerdo y solo un 6.90% opino estar de acuerdo. Estos resultados demuestran el poco liderazgo que ejercen los directivos sobre el personal.



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1.- Contratación de Hipótesis

Para el contraste de hipótesis se realizó las pruebas estadísticas no paramétricas a través del estadístico de asociación *Chi cuadrado de Pearson* por tratarse de variables ordinales y la medida de correlación con el coeficiente de correlación Rho de Spearman. La escala de valoración del coeficiente de correlación está dada de la siguiente manera:

Correlación positiva perfecta	1
Correlación positiva muy fuerte	0,91 a 0,99
Correlación positiva fuerte	0,76 a 0,90
Correlación positiva considerable	0,51 a 0,75
Correlación positiva media	0,11 a 0,50
Correlación positiva débil	0,01 a 0,10
Correlación nula	0
Correlación negativa débil	-0,01 a -0,10
Correlación negativa media	-0,11 a -0,50
Correlación negativa considerable	-0,51 a -0,75
Correlación negativa fuerte	-0,76 a -0,90
Correlación negativa muy fuerte	-0,91 a -0,99
Correlación negativa perfecta	-1

Fuente: Hernández, Fernández, Baptista (2010)

#### Hipótesis General:

H<sub>0</sub>: Los estilos de gestión de los directivos no influyen en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

H<sub>1</sub>: Los estilos de gestión de los directivos influyen en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

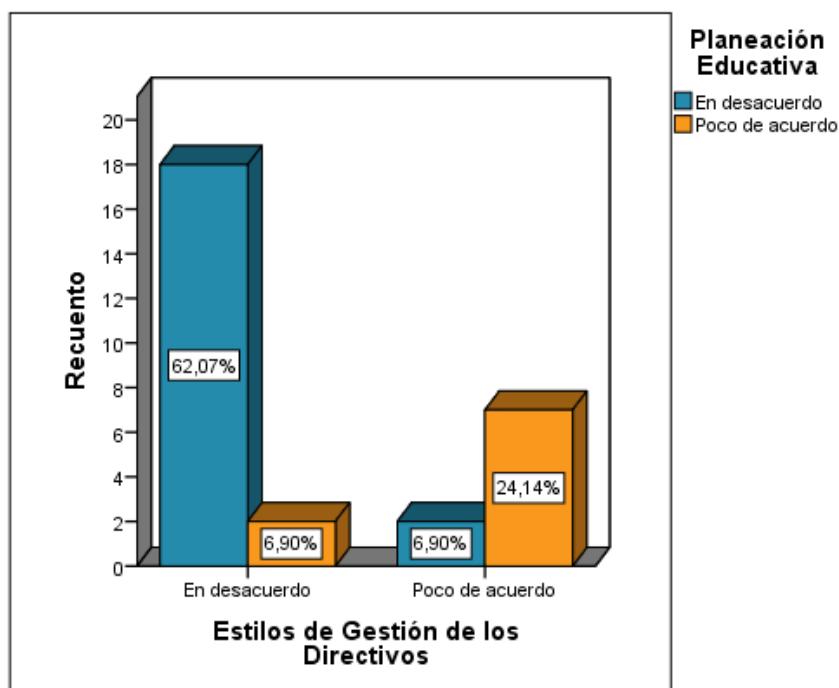
**TABLA Nº 79**

**Estilos de Gestión de los Directivos \* Planeación Educativa  
Tabulación Cruzada**

			Planeación Educativa		Total
			En desacuerdo	Poco de acuerdo	
Estilos de Gestión de los Directivos	En desacuerdo	% dentro de Estilos de Gestión	90,0%	10,0%	100,0%
		% del total	62,1%	6,9%	69,0%
	Poco de acuerdo	% dentro de Estilos de Gestión	22,2%	77,8%	100,0%
		% del total	6,9%	24,1%	31,0%
Total		% dentro de Estilos de Gestión	69,0%	31,0%	100,0%
		% del total	69,0%	31,0%	100,0%

Fuente : Encuesta Estilos de Gestión de los directivos / Encuesta Planeación Educativa.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO Nº 79**



Fuente : Tabla Nº 79  
Elaboración : Tesista.

**Análisis e interpretación**

La tabla Nº 79 y el gráfico Nº 79 nos muestran que del total de encuestados un 69% afirma que se encuentran en desacuerdo con el estilo de gestión de los directivos, de éstos, un 62,1% se encuentra en desacuerdo con la planeación educativa y un 6,9% se muestra poco de acuerdo. Asimismo un 31% del total de encuestados afirma estar poco de acuerdo con el estilo de gestión de los directivos, de los cuales, un 6.90% se encuentra en

desacuerdo con la planeación educativa y un 24,14% se muestra poco de acuerdo.

**TABLA Nº 80**

**Pruebas de Chi-Cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	13,322 <sup>a</sup>	1	,000	,001	,001
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	10,344	1	,001		
Razón de verosimilitud	13,386	1	,000		
Prueba exacta de Fisher					
Asociación lineal por lineal	12,863	1	,000		
N de casos válidos	29				

Fuente : Encuesta Estilos de Gestión de los directivos / Encuesta Planeación Educativa.

Elaboración : Tesista.

**Análisis e interpretación**

La tabla Nº 80 nos muestra el valor de la prueba chi cuadrado, en el que el p valor es igual a 0,00026 entonces como  $0,00026 < 0,05$  podemos afirmar que con un nivel de significancia del 5% existe asociación entre las variables, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que afirma que existe relación entre los Estilos de Gestión de los Directivos y la Planeación Educativa en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

**TABLA Nº 81**

**Correlaciones**

			Planeación Educativa	Estilos de Gestión
Tau_b de Kendall	Planeación Educativa	Coefficiente de correlación	1,000	,678**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	29	29
	Estilos de Gestión	Coefficiente de correlación	,678**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	29	29
Rho de Spearman	Planeación Educativa	Coefficiente de correlación	1,000	,678**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	29	29
	Estilos de Gestión	Coefficiente de correlación	,678**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	29	29

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### **Análisis e interpretación**

La tabla número 81 nos presenta el coeficiente de correlación entre los Estilos de Gestión de los Directivos y la Planeación Educativa, en el que el coeficiente Rho de Spearman nos muestra un valor de 0,678; lo que se comprueba que en efecto existe una correlación positiva considerable entre ambas variables siguiendo el criterio de valoración de la escala propuesta en la presente investigación; por ello se confirma la hipótesis alternativa que acepta la asociación entre los Estilos de Gestión de los Directivos y la Planeación Educativa en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014

### **Hipótesis Específicas:**

#### **Hipótesis Específico Nº 01:**

H<sub>0</sub>: El estilo de gestión personal de los directivos no influye significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

H<sub>1</sub>: El estilo de gestión personal de los directivos influye significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

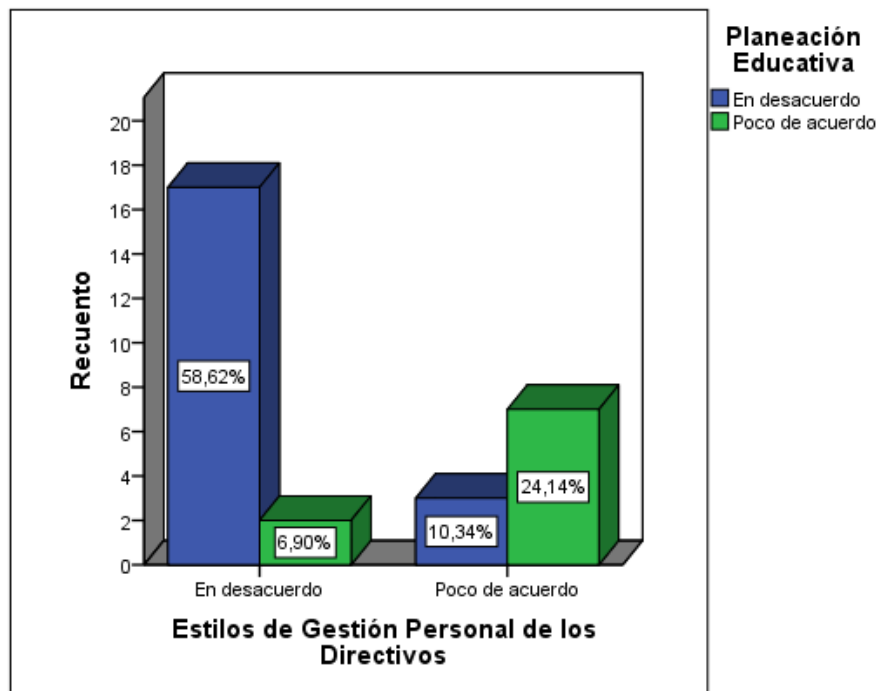
**TABLA Nº 82**

#### **Estilo de Gestión Personal de los Directivos \* Planeación Educativa Tabulación Cruzada**

			Planeación Educativa		Total
			En desacuerdo	Poco de acuerdo	
Dimensión Personal	En desacuerdo	% dentro de Dimensión Personal	89,5%	10,5%	100,0%
		% del total	58,6%	6,9%	65,5%
	Poco de acuerdo	% dentro de Dimensión Personal	30,0%	70,0%	100,0%
		% del total	10,3%	24,1%	34,5%
Total		% dentro de Dimensión Personal	69,0%	31,0%	100,0%
		% del total	69,0%	31,0%	100,0%

Fuente : Encuesta Estilos de Gestión de los directivos / Encuesta Planeación Educativa.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 80**



Fuente : Tabla N° 82  
Elaboración : Tesista.

### **Análisis e interpretación**

La tabla N° 82 y el gráfico N° 80 nos muestran que del total de encuestados un 65.50% se encuentran en desacuerdo con el estilo de gestión personal de los directivos, de estos, un 58.62% afirma estar en desacuerdo con la planeación educativa, y un 6.90% afirma estar poco de acuerdo. Asimismo un 34.50% manifiesta estar poco de acuerdo con los estilos de gestión personal de los directivos, de estos, un 10.34% afirma estar en desacuerdo con la planeación educativa y un 24.14% poco de acuerdo.

**TABLA Nº 83**  
**Pruebas de Chi-Cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	10,828 <sup>a</sup>	1	,001	,002	,002
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	8,227	1	,004		
Razón de verosimilitud	10,920	1	,001		
Prueba exacta de Fisher					
Asociación lineal por lineal	10,454	1	,001		
N de casos válidos	29				

Fuente : Encuesta Estilos de Gestión de los directivos / Encuesta Planeación Educativa.  
Elaboración : Tesista.

### **Análisis e interpretación**

La tabla Nº 83 nos muestra el valor de la prueba chi cuadrado, en el que el p valor es igual a 0,001 entonces como  $0,001 < 0,05$  podemos afirmar con un nivel de significancia del 5%, existe asociación entre los Estilos de Gestión Personal y la Planeación Educativa en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

**TABLA Nº 84**  
**Correlaciones**

			Planeación Educativa Institucional	Dimensión Personal
tau_b de Kendall	Planeación Educativa Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,611**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	29	29
	Dimensión Personal	Coeficiente de correlación	,611**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	29	29
Rho de Spearman	Planeación Educativa Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,611**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	29	29
	Dimensión Personal	Coeficiente de correlación	,611**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	29	29

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### **Análisis e interpretación**

La tabla número 84 nos muestra el coeficiente de correlación entre los Estilos de Gestión Personal de los directivos y la Planeación Educativa, dando como resultado según el coeficiente Rho de Spearman un valor de 0,611, lo que demuestra que en efecto existe una correlación positiva considerable entre ambas variables siguiendo el criterio expuesto

anteriormente. Entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

**Hipótesis Específico Nº 02:**

H<sub>0</sub>: El estilo de gestión interpersonal de los directivos no influye significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

H<sub>1</sub>: El estilo de gestión interpersonal de los directivos influye significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

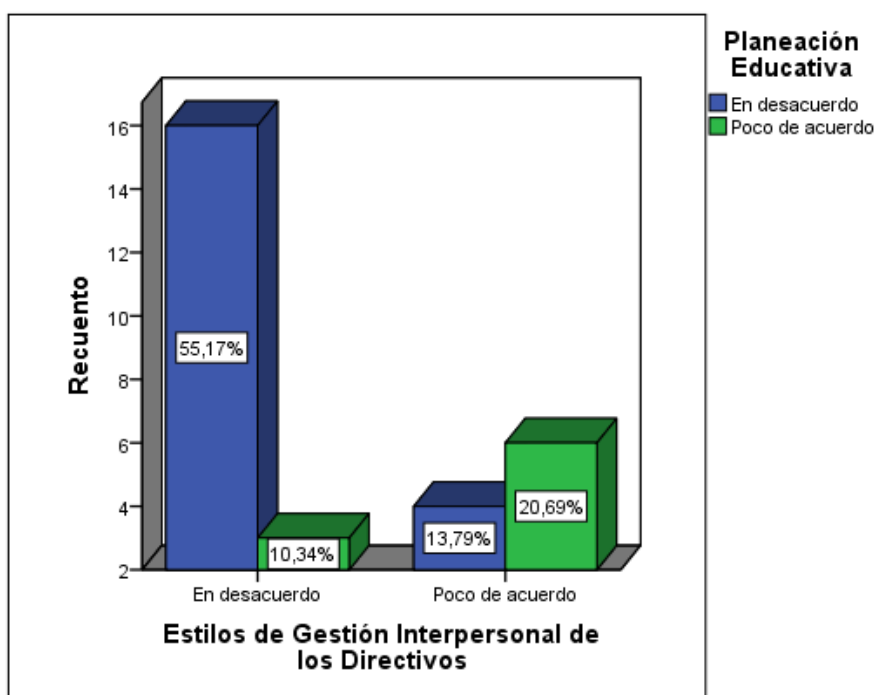
**TABLA Nº 85**

**Estilo de Gestión Interpersonal de los Directivos \* Planeación Educativa  
Tabulación Cruzada**

			Planeación Educativa		Total
			En desacuerdo	Poco de acuerdo	
Dimensión Interpersonal	En desacuerdo	% dentro de Dimensión Interpersonal	84,2%	15,8%	100,0%
		% del total	55,2%	10,3%	65,5%
	Poco de acuerdo	% dentro de Dimensión Interpersonal	40,0%	60,0%	100,0%
		% del total	13,8%	20,7%	34,5%
Total		% dentro de Dimensión Interpersonal	69,0%	31,0%	100,0%
		% del total	69,0%	31,0%	100,0%

Fuente : Encuesta Estilos de Gestión de los directivos / Encuesta Planeación Educativa.  
Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 81**



Fuente : Tabla N° 85  
Elaboración : Tesista.

### **Análisis e interpretación**

La tabla N° 85 y el gráfico N° 81 nos muestran que del total de encuestados un 65,50% afirma que se encuentran en desacuerdo con el estilo de gestión interpersonal de los directivos, de éstos, un 55,17% se encuentra en desacuerdo con la planeación educativa y un 10,34% se muestra poco de acuerdo. Asimismo un 34,50% del total de encuestados afirma estar poco de acuerdo con el estilo de gestión interpersonal de los directivos, de los cuales, un 13,79% se muestra en desacuerdo con la planeación educativa y un 20,69% se encuentra poco de acuerdo.



**TABLA Nº 86**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	5,983 <sup>a</sup>	1	,014	,032	,022
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	4,096	1	,043		
Razón de verosimilitud	5,889	1	,015		
Prueba exacta de Fisher					
Asociación lineal por lineal	5,777	1	,016		
N de casos válidos	29				

Fuente : Encuesta Estilos de Gestión de los directivos / Encuesta Planeación Educativa.  
Elaboración : Tesista.

### **Análisis e interpretación**

La tabla Nº 86 nos muestra el valor de la prueba chi cuadrado, en el que el p valor es igual a 0,14; entonces como  $0,001 < 0,05$  podemos afirmar con un nivel de significancia del 5% existe asociación entre los Estilos de Gestión Interpersonal de los Directivos y la Planeación Educativa.

**TABLA Nº 87**  
**Correlaciones**

			Planeación Educativa Institucional	Dimensión Interpersonal
tau_b de Kendall	Planeación Educativa Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,454*
		Sig. (bilateral)	.	,016
		N	29	29
	Dimensión Interpersonal	Coefficiente de correlación	,454*	1,000
		Sig. (bilateral)	,016	.
		N	29	29
Rho de Spearman	Planeación Educativa Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,454*
		Sig. (bilateral)	.	,013
		N	29	29
	Dimensión Interpersonal	Coefficiente de correlación	,454*	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	29	29

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### **Análisis e interpretación**

La tabla número 87 nos muestra el coeficiente de correlación entre los Estilos de Gestión Interpersonal de los directivos y la Planeación Educativa, el cual según el coeficiente Rho de Spearman, muestra un valor de 0,454; lo que se comprueba que en efecto existe una correlación positiva media entre la dimensión y la variable siguiendo el criterio expuesto anteriormente,

entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

### **Hipótesis Específico N° 03:**

H<sub>0</sub>: El estilo de gestión impersonal de los directivos no influye significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

H<sub>1</sub>: El estilo de gestión impersonal de los directivos influye significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.

**TABLA N° 88**

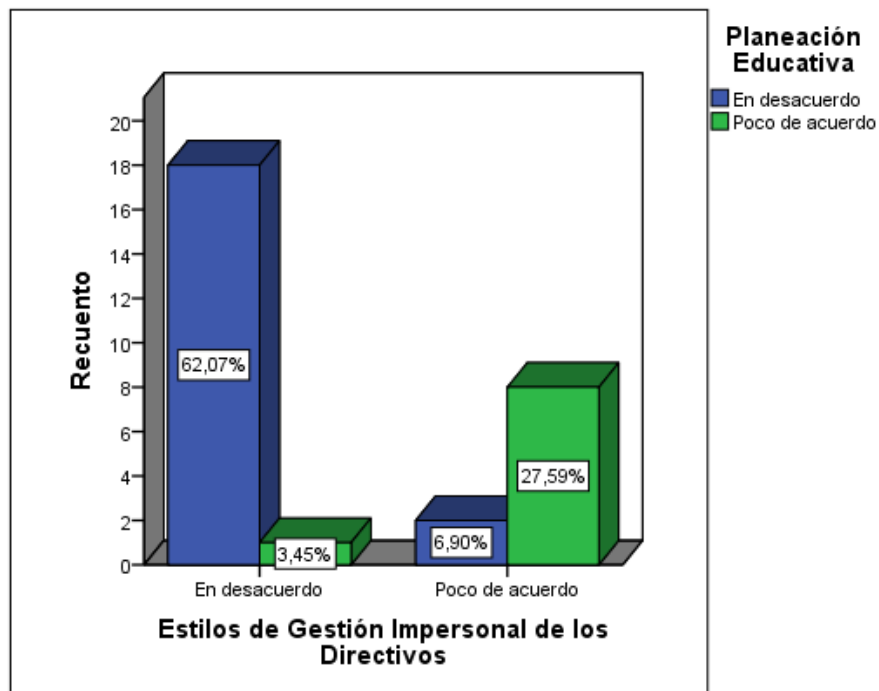
### **Estilo de Gestión Impersonal de los Directivos \* Planeación Educativa Tabulación Cruzada**

			Planeación Educativa		Total
			En desacuerdo	Poco de acuerdo	
Dimensión Impersonal	En desacuerdo	% dentro de Dimensión Impersonal	94,7%	5,3%	100,0%
		% del total	62,1%	3,4%	65,5%
	Poco de acuerdo	% dentro de Dimensión Impersonal	20,0%	80,0%	100,0%
		% del total	6,9%	27,6%	34,5%
Total		% dentro de Dimensión Impersonal	69,0%	31,0%	100,0%
		% del total	69,0%	31,0%	100,0%

Fuente : Encuesta Estilos de Gestión de los directivos / Encuesta Planeación Educativa.

Elaboración : Tesista.

**GRÁFICO N° 82**



Fuente : Tabla N° 88  
Elaboración : Tesista.

### **Análisis e interpretación**

La tabla N° 88 y el gráfico N° 82 nos muestran que del total de encuestados un 65,50% afirma que se encuentran en desacuerdo con el estilo de gestión impersonal de los directivos, de éstos, un 62,07% se encuentra en desacuerdo con la planeación educativa y un 3,45% se muestra poco de acuerdo. Asimismo un 34,50% del total de encuestados afirma estar poco de acuerdo con el estilo de gestión impersonal de los directivos, de los cuales, un 6,90% se muestra en desacuerdo con la planeación educativa y un 27,59% se encuentra poco de acuerdo.

**TABLA Nº 89**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	17,098 <sup>a</sup>	1	,000	,000	,000
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	13,785	1	,000		
Razón de verosimilitud	18,080	1	,000		
Prueba exacta de Fisher					
Asociación lineal por lineal	16,509	1	,000		
N de casos válidos	29				

Fuente : Encuesta Estilos de Gestión de los directivos / Encuesta Planeación educativa Institucional.  
Elaboración : Tesista.

### **Análisis e interpretación**

La tabla Nº 89 nos muestra el valor de la prueba chi cuadrado, en el que el p valor es igual a 0,000035 entonces como  $0,000035 < 0,05$  podemos afirmar con un nivel de significancia del 5% que existe asociación entre el Estilo de Gestión Impersonal y la Planeación Educativa.

**TABLA Nº 90**  
**Correlaciones**

			Planeación Educativa Institucional	Dimensión Impersonal
tau_b de Kendall	Planeación Educativa	Coefficiente de correlación	1,000	,768**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	29	29
	Dimensión Impersonal	Coefficiente de correlación	,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	29	29
Rho de Spearman	Planeación Educativa	Coefficiente de correlación	1,000	,768**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	29	29
	Dimensión Impersonal	Coefficiente de correlación	,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	29	29

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### **Análisis e interpretación**

La tabla número 90 nos muestra el coeficiente de correlación entre los Estilos de Gestión Impersonal de los directivos y la Planeación Educativa, el cual, según el coeficiente Rho de Spearman nos muestra un valor de 0,768; lo que se comprueba que en efecto existe una correlación positiva fuerte entre la dimensión y la variable de estudio siguiendo el criterio expuesto

anteriormente, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

## **5.2.- Nuevos Planteamientos**

De todos los estilos de gestión expuestos en la base teórica, planteamos el *estilo transformacional* propuesto por Burns (1986) y Duke (1987) como el más efectivo para desarrollar un efectivo proceso de planeación educativa en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos, ya que un buen directivo debe ser un verdadero líder que desarrolla una *gestión transformacional*. Este estilo es el que más se asocia de forma positiva y elevada con la eficacia y eficiencia de los Institutos en estudio, lo que produce satisfacción tanto en la tarea y cumplimiento de las funciones del personal en su conjunto y del propio directivo. Además no solo persigue el establecimiento y cumplimiento de objetivos y metas, también pretende que sus seguidores o colaboradores sean personas integrales. Asimismo Burns (tomado de Beare, Caldwell, Millikan, 1992) expresa que el directivo que asume un estilo transformacional es capaz de expresar su visión de tal forma que los comprometa sinceramente y esto se vera reflejado en las acciones y valores que las personas expongan diariamente. Por lo tanto, es un estilo que transforma personas para un mejor desempeño integral. Debido a todo ello y basado en un análisis científico de la realidad, proponemos las siguientes acciones dirigidas a los directivos para llevar a la práctica este estilo de gestión:

- Deben propiciar la participación democrática; en cuanto a la formulación de planes y proyectos, respetando las iniciativas de todo el personal. Alvarez. M. (1996) describe al director que representa este estilo, como aquel que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda del bien común.

- Deben tener carisma; para entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores. Sin embargo Bass (1988) explica el carisma por si solo puede ser insuficiente para impulsar el desarrollo máximo de las posibilidades de los otros actores.
- Deben inspirar; puesto que esta cualidad supone reflexión, aceptación de cambio y riesgo que implica el cambio. Bass (1988) considera la inspiración como una cualidad carismática ligada al éxito institucional.
- Deben poseer consideración individual; consiste en tener una relación personalizada y ascendente con el personal, atendiendo individualmente las necesidades e intereses personales.
- Deben estimular el desarrollo profesional del personal, propiciando espacios de aporte intelectual.
- Deben motivar la creatividad; según Capella. J. (2000) considera que disponer de espacios de creatividad, es una exigencia insoslayable e insobornable, que permite potenciar el desarrollo del personal.
- Deben propiciar la cultura de la participación; acentuando el liderazgo compartido, para lo cual deben crear condiciones para la colaboración y el consenso.
- Deben contar una filosofía de formación continúa; esto permitirá al personal un crecimiento personal, que redundara en la aplicación de nuevas tecnologías en su trabajo. El Directivo debe ser el ejemplo a seguir.
- Deben motivar; según Bass (1988) el líder transformacional debe motivar a los demás actores educativos, a que hagan mas de lo que en un principio esperaban, despertando no solo la importancia y el valor de los resultados, sino también, el modo de alcanzarlos. Conseguir además que superen sus intereses inmediatos en beneficio de la institución.

- Deben identificar sus intereses con el interés de la educación de los jóvenes; entendiendo que la razón de ser de toda organización educativa son sus alumnos. El líder transformacional sabe que los buenos resultados de los alumnos implican el éxito de su gestión.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

- 1.- Los estilos de gestión de los directivos influyen significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco. Se afirma esto según el coeficiente de Rho de Spearman que nos muestra un valor de 0,678, lo que indica una correlación positiva considerable. Además, según la tabulación cruzada un 69% de los encuestados afirmo estar en desacuerdo con el estilo de gestión aplicado actualmente por los directivos, y un 31% dijo estar poco de acuerdo, esto explica la ineficiencia en la planeación educativa.
- 2.- El estilo de gestión personal aplicada por los directivos, influye significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco. Se afirma esto según el coeficiente de Rho de Spearman que nos muestra un valor de 0,611, lo que indica una correlación positiva considerable. Además, según la tabulación cruzada un 65.50% de los encuestados afirmo estar en desacuerdo con el estilo de gestión personal aplicado actualmente por los directivos, y un 34.50% dijo estar poco de acuerdo, esto explica la ineficiencia en la planeación educativa.
- 3.- El estilo de gestión interpersonal aplicada por los directivos, influye significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco. Se afirma esto según el coeficiente de Rho de Spearman que nos muestra un valor de 0,454, lo que indica una correlación positiva media. Además, según la tabulación cruzada un 65.50% de los encuestados afirmo estar en desacuerdo con el estilo de gestión interpersonal aplicado actualmente por los directivos, y un 34.50% dijo estar poco de acuerdo, esto explica la ineficiencia en la planeación educativa.



- 4.- El estilo de gestión impersonal aplicada por los directivos, influye significativamente en la efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco. Se afirma esto según el coeficiente de Rho de Spearman que nos muestra un valor de 0,768, lo que indica una correlación positiva fuerte. Además, según la tabulación cruzada un 65.50% de los encuestados afirmo estar en desacuerdo con el estilo de gestión impersonal aplicado actualmente por los directivos, y un 34.50% dijo estar poco de acuerdo, esto explica la ineficiencia en la planeación educativa.
- 5.- Los directivos no cuentan con un estilo definido de gestión. Se podría afirmar en todo caso, según el análisis de los resultados obtenidos que el estilo que mas prevalece de forma intermitente es el Administrativo. Debido a ello se observa que gran parte de los encuestados tienen una opinión negativa respecto al proceso de planeación educativa. Según la tabulación cruzada de variables del 69% de encuestados que están en desacuerdo con el estilo de gestión de los directivos, un 62.10% esta en desacuerdo con la planeación educativa y un 6.90% menciona estar poco de acuerdo; asimismo del 31% de los encuestados que dijeron estar poco de acuerdo con el estilo de gestión de los directivos, un 6.90% afirmo estar en desacuerdo con la planeación educativa y un 24.14% menciona estar poco de acuerdo.

## **CAPÍTULO VII**

### **RECOMENDACIONES**

- 1.- Siendo el director el funcionario de mayor rango que gestiona en su integridad las instituciones educativas de nivel superior tecnológico, se debe priorizar durante su formación y capacitación en aspectos de gestión, teniendo en cuenta la relación directa existente entre los estilos de gestión y la efectividad en la planeación educativa.
- 2.- Es necesario que los directivos apliquen un estilo de gestión personal efectivo, basado en un liderazgo con valores que conlleven a reconocerlos como personas dignas con una misión personal y profesional que inspiren en los miembros de la organización educativa una visión apoyada en la calidad, buscando el logro de objetivos y metas.
- 3.- Es necesario que los directivos apliquen un estilo de gestión interpersonal efectivo, basado en la capacidad de establecer y cultivar relaciones de calidad con todos los miembros de la organización educativa. Esto será fundamental en la comunicación, negociación y coordinación de acciones dirigida al logro de objetivos y metas.
- 4.- Es necesario que los directivos apliquen un estilo de gestión impersonal efectivo, basado en una filosofía de excelencia, apuntando al logro de resultados, basado en la visión y misión formuladas dentro de los planes de la organización educativa. Para ello, debe promover el sentido de solidaridad y pertenencia en todos los niveles de la institución educativa.
- 5.- Aplicar el estilo de gestión basado en un liderazgo transformacional por considerarlo el mas efectivo, ya que logra cambiar personas adoptando posturas humanistas buscando en todo momento el bien personal y grupal de los integrantes de la institución educativa. Se

debe recordar que un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### LIBROS

Álvarez, M. En Domínguez y Mesanza (1996). *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid: Editorial escuela española.

Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la Calidad Total* Madrid: Escuela española

Ball, Stephen (1989). *La Micropolítica de la Escuela*. Barcelona: Ediciones

Bass en Pascual, R. (1988). *La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*. Madrid: Narcea

Beare, H., Caldwell, B., Millikan, R. (1992). *Como Conseguir Centros de Calidad. Nuevas Técnicas de Dirección*. Madrid: La Muralla.

Capella, J. (2000). *Planificación de la Educación Documento de Trabajo*. Lima: PUCP.

Danhke, G.L. (1989). *Investigación y Comunicación*. México: McGRAW-hill

Díaz, C. y Suárez, G. (2000). *Proyecto Educativo Institucional*. Lima: PUCP.

Foro Educativo. (1997). *Gestión educativa*. Lima: Foro Educativo.

Giro, V. (2013). *La Cumbre Infinita*. España: Barcelona.

Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage. Estudio sobre el Liderazgo Masculino y Femenino*.

Hernandez, R., Fernadez, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.

Ministerio de Educación (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row.

## **TESIS**

Alcaide Aranda, L. (2002). *Estilos de Liderazgo según Género en el Diseño del PEI en Institutos Superiores de Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Pérez Vega, N. (2011). *Estilos de Gestión de los Directores y el Mejoramiento de las Relaciones Humanas en Instituciones Educativas*. Universidad La Habana de Cuba.

Ramírez Del Águila, R. (2007). *El Estilo de Liderazgo y la Espiritualidad Cristiana de los Directivos de Tres Colegios Confesionales de Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ruiz De La Cruz, G. (2011). *Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la Eficiencia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Zarate Ramírez, D. (2011). *Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Independencia de Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## **DOCUMENTOS ELECTRONICOS**

*Competencias Claves de un Liderazgo Efectivo*.

<http://www.latercera.com>

Giro, V. (2013). *La Cumbre Infinita - Dimensiones del Liderazgo Efectivo*.

<http://www.la.cumbreinfinita.com/?p=211>

Ministerio de Educación

<http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologico>

## ANEXOS

### ANEXO N° 01

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### TITULO: ESTILOS DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LA PLANEACIÓN EDUCATIVA DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN HUÁNUCO 2014

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b><u>General:</u></b> ¿De que manera los estilos de gestión de los directivos, influyen en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014?</p> <p><b><u>Específicos:</u></b> ¿De que manera el estilo de gestión personal de los directivos, influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación</p>	<p><b><u>General:</u></b> Determinar de que manera los estilos de gestión de los directivos, influyen en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014</p> <p><b><u>Específicos:</u></b> Determinar de qué manera el estilo de gestión personal de los directivos, influye en la planeación educativa de los Institutos de</p>	<p><b><u>General:</u></b> Los estilos de gestión de los directivos, influyen en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014</p> <p><b><u>Específicos:</u></b> El estilo de gestión personal de los directivos, influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos</p>	<p><b><u>Variable Independiente</u></b>  Estilos de Gestión</p> <p><b><u>Variable Dependiente</u></b>  Planeación Educativa.</p>	<p><b>Tipo:</b> Aplicada</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptiva/Analítica</p> <p><b>Diseño:</b>  X1      X2</p> <p><b>Donde:</b>  X1:                      Variable</p>

<p>Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014?</p> <p>¿De que manera el estilo de gestión interpersonal de los directivos, influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014?</p> <p>¿De que manera el estilo de gestión impersonal de los directivos, influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014?</p>	<p>Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.</p> <p>Determinar de qué manera el estilo de gestión interpersonal de los directivos, influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.</p> <p>Determinar de qué manera el estilo de gestión impersonal de los directivos, influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.</p>	<p>Públicos de la Región Huánuco 2014.</p> <p>El estilo de gestión interpersonal de los directivos, influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.</p> <p>El estilo de gestión impersonal de los directivos, influye en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.</p>	<p>Independiente</p> <p>X2: Variable Dependiente</p> <p><b>Población:</b> Personal docente y administrativo de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco 2014.</p> <p><b>Muestra:</b> 29 personas entre docentes y administrativos.</p>
---	---	---	---

## ANEXO N° 02

### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN HUÁNUCO

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre los Estilos de Gestión de los Directivos en la Planeación Educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos (IESTP) de la región Huánuco. Por lo que se le suplica responder los ítems con la sinceridad y objetividad del caso; ya que la información proporcionada tiene un **fin netamente académico**. Asimismo, debe responder todo el cuestionario y tener en cuenta que es anónimo y sus respuestas son absolutamente confidenciales.

Agradecemos de antemano su colaboración.

#### ESTILOS DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS

A continuación, se presenta un conjunto de afirmaciones respecto al estilo de gestión empleado por el Director (a) de su institución para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia. Debe marcar con una **X** teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo.
2. Poco de acuerdo.
3. De acuerdo.
4. Totalmente de acuerdo.

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	Es carismático (a)				
2	Inspira confianza				
3	Es honesto (a)				
4	Es responsable				
5	Es competente				
6	Es coherente				
7	Es respetuoso (a)				
8	Es innovador (a)				
9	Es motivador (a)				
10	Es visionario (a)				
11	Tiene un estilo definido de gestión				
12	Genera respeto dentro del personal				
13	Promueve la solidaridad en el personal				
14	Reconoce los méritos del personal				
15	Es comunicativo con el personal				
16	Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución				
17	Delega funciones muy a menudo				
18	Implica a todo el personal y colaboradores en la planeación educativa.				
19	Conoce la capacitación del personal y la relaciona con las necesidades de la institución.				
20	Comparte información necesaria y pertinente con el personal.				
21	Toma en consideración la situación particular de personal al planificar las acciones de trabajo.				
22	Fomenta la concientización e implicación del personal en temas de planeación.				



23	Reconoce el trabajo bien hecho.				
24	Recibe y transmite información del personal.				
25	Resuelve conflictos de manera adecuada.				
26	Valora y ayuda al personal a mejorar sus resultados.				
27	Procura facilitar al personal los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.				
28	Aplica un estilo definido de gestión durante el proceso de planeación educativa.				
29	El estilo de gestión del director (a) define la efectividad de la planeación educativa.				
30	Se interesa personalmente por los problemas que tiene el personal en su labor diaria.				
31	Anima la realización del personal, cuando estos plantean proyectos innovadores.				
32	Aplica políticas de estímulo al personal de la institución				
33	Estimula y facilita el desarrollo personal y profesional del personal				
34	Realiza encuestas para evaluar la satisfacción del personal y utiliza los datos obtenidos.				
35	Valora a cada uno de los miembros de la institución como personas.				
36	Potencia el desarrollo profesional del personal de acuerdo con las necesidades de la institución.				
37	Promueve capacitaciones de formación para el personal.				
38	Concilia los objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos de la institución.				
39	Faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia.				
40	Valora al personal por su participación en la mejora continua.				
41	Considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.				
42	Fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad.				
43	Fomenta la estabilidad del personal en la institución.				
44	El estilo de gestión del director (a) facilita el desarrollo personal y profesional del personal.				

## ANEXO N° 03

### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN HUÁNUCO

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre los Estilos de Gestión de los Directivos en la Planeación Educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos (IESTP) de la región Huánuco. Por lo que se le suplica responder los ítems con la sinceridad y objetividad del caso; ya que la información proporcionada tiene un ***fin netamente académico***. Asimismo, debe responder todo el cuestionario y tener en cuenta que es anónimo y sus respuestas son absolutamente confidenciales.

Agradecemos de antemano su colaboración.

#### PLANEACIÓN EDUCATIVA

A continuación, se presenta un conjunto de afirmaciones respecto a la planeación educativa aplicada en su institución para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia. Debe marcar con una **X** teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo.
2. Poco de acuerdo.
3. De acuerdo.
4. Totalmente de acuerdo.

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	El personal participa en la toma de decisiones respecto al proceso de planeación.				
2	El personal participa en la elaboración de los proyectos institucionales.				
3	La planificación y la estrategia de la institución se formulan de un modo coherente, claro y preciso.				
4	El personal conoce la planificación y estrategia de la institución.				
5	Los objetivos básicos que forman parte de la planificación y la estrategia son compartidos por el personal.				
6	Se cuenta con un ambiente y clima institucional adecuado.				
7	Comparte la visión, misión y valores institucionales.				
8	Participa y conoce los proyectos institucionales.				
9	Los valores que definen los compromisos entre y con las personas están claramente definidos y son conocidos por todos.				
10	Comparte los objetivos de los proyectos institucionales.				
11	Participa en los planes de mejora de la institución.				
12	La elaboración del PEI se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa.				
13	La elaboración del reglamento interno se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa.				
14	El PEI de la institución fue realizado sobre la base de un diagnóstico estratégico (FODA).				
15	El PEI es compartido en la práctica cotidiana por la mayor parte de la comunidad educativa.				

16	EL PEI de la Institución ha sido formulado de manera participativa.				
17	El PEI priorizó los aspectos estratégicos de la Institución.				
18	El PEI ha sido difundido en nuestra institución.				
19	La institución cuenta con mecanismos para medir el grado de avance y cumplimiento del PEI.				
20	La estructura organizacional de la institución es conocida por su personal.				
21	La estructura organizacional de la institución responde a los propósitos definidos en el PEI.				
22	Las normas y reglamentos de la Institución permiten que las unidades se organicen adecuadamente para el logro de sus propósitos.				
23	La institución emprendió un proceso de reestructuración organizacional con miras a fortalecer el PEI.				
24	Se cuenta con una adecuada programación curricular de la institución.				
25	Participa de la programación curricular por módulos educativos y unidades didácticas.				
26	Esta de acuerdo con las estrategias didácticas de enseñanza aprendizaje.				
27	La institución cuenta con un plan de tutoría.				
28	La planificación de las estrategias pedagógicas de la institución se decide con el personal jerárquico.				
29	La capacitación al personal se desarrolla de acuerdo a un plan de capacitación.				
30	La institución cuenta con un comité de administración y finanzas encargada de planificar, organizar dirigir y controlar los recursos económicos, financieros, humanos y físicos.				
31	La institución cuenta con procedimientos, normas y reglamentos para el uso de infraestructura y equipamiento.				
32	La Institución cuenta con mecanismos formales para la adecuada planeación presupuestal.				
33	En la Institución existe un plan maestro para la construcción de infraestructura y adquisición de equipos.				
34	Se cuenta con políticas adecuadas para la gestión de recursos humanos				